

Jasmin Schönroos

TOIMINTA-AJATUSTEN PEREHDYTTÄMISEN ONNISTUMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

TOIMINTA-AJATUSTEN PEREHDYTTÄMISEN ONNISTUMINEN

Schönroos, Jasmin

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2017

Sivumäärä: 69

Liitteitä: 2

Asiasanat: toiminta-ajatus, perehdyttäminen, strategia, onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten pankkiryhmän toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu. Opinnäytetyön päättökysymys muodostettiin suoraan tutkimuksen tavoitteesta. Muita tutkimuskysymyksiä ovat; mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista, miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia, miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä, missä tilanteissa toiminta-ajatuksat eivät toteudu, ja millainen merkitys toiminta-ajatuksilla on työssä. Pankkiryhmän haluttiin säilyvän opinnäytetyössä nimettömänä, ja siihen viitataan edempänä nimellä Pankkiryhmä.

Tutkimus toteutettiin, sillä haluttiin selvittää, miten Pankkiryhmän toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu. Vastaavaa tutkimusta ei ole toteutettu Pankkiryhmässä aiemmin, joten kaikki tieto, joka tutkimuksen avulla kerättiin, on toimeksiantajalle uutta. Koska toiminta-ajatuksat ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä, on niiden perehdyttämisessä onnistuminen yritykselle oleellista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa haastateltiin Pankkiryhmän kahden toimipisteen työntekijöitä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui kahden toimipisteen 10 työntekijää. Haastattelut suoritettiin työntekijöiden kanssa kasvokkain muutaman viikon aikana, ja haastattelujen sisältö tallennettiin haastateltavien luvalla äänitiedostoksi. Haastattelut tallennettiin aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin tekstiksi.

Tutkimustulosten perusteella vastattiin opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen perusteella Pankkiryhmän toiminta-ajatusten perehdyttämisessä onnistuttiin vaihtelevasti, ja sitä toivottiin kehitettävän. Toivottiin, että toiminta-ajatuksia käytäisiin enemmän yhdessä läpi vielä alun perehdyttämisen jälkeenkin. Henkilökunnan tietämys toiminta-ajatuksista pohjautui pääosin kokemuksen, eikä niinkään perehdyttämiseen. Useimmat toiminta-ajatuksat eivät olleet työntekijöille tuttuja nimeltä, mutta niiden sisällöstä osattiin kertoa. Toiminta-ajatuksia tulkittiin voimakkaasti oman työnkuvan näkökulmista, ja samoja työtehtäviä tekevillä työntekijöillä oli vastauksissaan yhtenäisyyksiä.

Henkilökunta antoi monipuolisia esimerkkejä siitä, miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä. Tilanteet joissa toiminta-ajatuksat eivät toteudu, olivat usein epäsuotuisia. Kaikki vastaajat pitivät toiminta-ajatuksia merkityksellisinä työn kannalta, ja yli puolella niillä on ollut merkitystä työpaikan valintaan. Jokaisen vastaajan kohdalla toiminta-ajatuksilla on vaikutusta työpaikan pysyvyyteen, ja toiminta-ajatusten kerrottiin olevan syy siihen, miksi työntekijät ovat aikaisemmin vaihtaneet työpaikkaa. Vaikka toiminta-ajatusten perehdyttämisen onnistuminen koettiin vaihtelevasti, suhtauduttiin toiminta-ajatuksiin yllättävän positiivisesti.

SUCCESS IN ORIENTING MISSIONS

Schönroos, Jasmin

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2017

Number of pages: 69

Appendices: 2

Keywords: mission, orientating, strategy, succeeding

The purpose of this thesis is to study how the bank company's missions have been successfully oriented. The main question of this thesis is formed directly from the research objective. Other questions of research are; what does the employees know about organizations missions, how does the employees interpret organizations missions, how does those missions are reflected in practice, in what situations the missions do not are not fulfilled, and what kind of meaning does the missions have at work. The Bank Company wanted to remain anonymous, and it will be referred later as the name of the Bank Company.

The research was fulfilled, as it was intended to find out, how successfully were the orientation to Bank Company's missions. There's no similar research that has been fulfilled earlier in the Bank Company, which means that all the information gathered through this research, is new to Bank Company. Because missions are important to organizations actions, it's essential to the company to succeed in orienting them.

The research was fulfilled as a qualitative research, with the benefit of using the method of interviewing. At the research the Bank Company's employees were interviewed from two of its offices. In the target group of this research ended up ten employees from two offices. The interviews were conducted with employees, face-to-face, within a few weeks, and the content of interviews were recorded as audio files with permissions from the interviewees. The interviews were recorded to facilitate the analysis of the data. After the interviews the material was transcribed to text.

The research questions that were composed to thesis, were answered by the results of the research. Based on the research, the orientation of Bank Company's missions was alternatively succeeded, and it was hoped to be developed. It was hopes, that the missions would be more commonly pursued even after the orientation at the beginning. Employees knowledge about missions was mainly based on experience, rather than orientating. Most of the missions were not familiar to employees by names, but their content was learner to be told. The missions were strongly interpreted from the perspective of own job description, and the employees who had the same work tasks had similarity in their responses.

The employees gave a variety of examples of how the missions are reflected in practice of work. The situations where the missions were not fulfilled were often unfavorable situations. All respondents considered the missions as meaningful to work, and more than half of them had influenced when selecting a workplace. For each respondent's business ideas have an impact on the persistence of the workplace, and missions were

reported to be the reason why employees had previously changed their workplaces. Although the success of mission's orientation was experienced as variable, the reaction to missions were surprisingly positive.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	8
2.1	Tutkimuskysymykset ja rajaus.....	8
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	10
3.1	Perehdyttämisen sisältö.....	10
3.2	Perehdyttämisprosessi.....	11
3.3	Perehdyttämisen tavoitteet	12
3.4	Perehdyttämisen hyödyt.....	12
3.5	Vastuu perehdyttämisestä	13
3.6	Ongelmat perehdyttämisessä	13
3.7	Onnistuneen perehdyttämisen edellytykset	13
4	TOIMINTA-AJATUKSET YRITYKSEN STRATEGIASSA.....	15
4.1	Strategia.....	15
4.1.1	Digitaalinen strategia.....	16
4.2	Visio.....	17
4.3	Arvot.....	17
4.3.1	Laatu ja asiakastyytyväisyys	18
4.3.2	Työhyvinvointi	19
4.4	Strategian merkitys yritykselle	19
4.5	Strategian toteuttaminen	20
4.6	Strategian toteuttamisen haasteet.....	21
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	22
5.1	Tutkimusmenetelmät	22
5.1.1	Haastattelututkimus.....	22
5.1.2	Teemahaastattelu	23
5.2	Aineiston analysointi	24
6	PANKKIRYHMÄN PEREHDYTTÄMINEN.....	26
6.1	Perehdyttämissuunnitelma	26
6.2	Perehdyttäminen yritykseen ja strategiaan	27
6.3	Perehdyttämisprosessi Pankkiryhmässä	27
6.4	Perehdyttämisprosessin hyödyt.....	28
6.5	Yrityksen toiminta-ajatukset.....	28
7	TULOKSET	30
7.1	Taustat.....	30
7.2	Yrityksen toiminta-ajatukset.....	32

7.3 Yhteenveto toiminta-ajatuksista sekä niiden perehdyttämisestä	54
7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
8.1 Toiminta-ajatusten perehdyttämisessä onnistuminen	65
9 YHTEENVETO JA POHDINTA	68
LÄHTEET.....	70
LIITE 1.....	73
LIITE 2.....	74
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Mitä yhteys yrityksen toiminta-ajatuksilla on strategian toteutumiseen? Tietävätkö työntekijät yrityksen toiminta-ajatuksista? Ja onko näillä toiminta-ajatuksilla työntekijöiden mielestä mitään merkitystä? Näihin kysymyksiin tiivistyy idea opinnäytetyöni toteuttamisesta.

Hyvä perehdyttäminen on sekä organisaation että perehdytettävän etu (Honkaniemi ym. 2007, 154). Se vie aikaa, mutta mitä nopeammin uusi työntekijä oppii toimimaan itsenäisesti, sitä nopeammin hän voi olla koko työyhteisölle hyödyllinen (Österberg 2014, 115). Perehdyttämisellä on merkittävä rooli yrityksen strategiassa, sillä ilman henkilökunnan osaamista yrityksen strategia ei voi toteutua (Honkaniemi ym. 2007, 16; Kupias & Peltola 2009, 43; Viitala 2013, 170). Idea tiivistyy tähän. Minua on jo aiemmin kiinnostanut perehdyttämisen tärkeys, ja työharjoitteluaikani mielenkiintoni kasvoi niin paljon, että lopulta päädyin aiheita myös tutkimaan. Ajatus opinnäytetyöni toteuttamisesta syntyi työharjoittelupaikassani Pankkiryhmissä X.

Organisaation tavoitteiden saavuttamista varten, toiminta-ajatuksia sekä tavoitteita tulee perehdyttää työntekijöille (Arthur 2006, 298). Näiden perehdyttämisellä voidaan selkeyttää, mitä yrityksen toiminnalta haetaan ja mitä sen saavuttaminen jokaiselta konkreettisesti vaatii (Kaplan & Norton 2009, 169). Yrityksen toiminta-ajatuksia olivat itselleni aluksi tuntemattomia, mutta niiden tärkeys, sekä yhteys yrityksen menestykseen herätti mielenkiintoni. Kun ne vielä yhdistetään perehdyttämiseen, oli opinnäytetyön toteuttaminen selvää. Tarkensin tutkimukseni aiheita käsittelemään toiminta-ajatuksien perehdyttämistä, kun aloin pohtia, miten toiminnan punaiseksi langaksikin kuvatut toiminta-ajatuksia on hyödynnetty perehdyttämällä niitä työntekijöille. Vielä tarkemmin, miten niiden perehdyttämisessä työntekijöille on onnistuttu. Tai onko niitä perehdytetty?

Mielenkiintoa aiheen valintaan lisäsi vielä, ettei aiheita ole toimipisteessä aiemmin tutkittu. Kaikki tutkimuksen tieto on siis luultavasti uutta, ja jopa arvokasta yritykselle. Opinnäytetyössäni ei käsitellä Pankkiryhmiä X:n taustoja, sillä pankkiryhmiä X:n nimi päätettiin jättää opinnäytetyöstä pois. Jatkossa toimeksiantajaan viitataan nimellä Pankkiryhmiä.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemusten perusteella, miten toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu. Toiminta-ajatusten tarkoituksena on antaa sekä johdolle että henkilöstölle kuva siitä, mihin heidän tulisi toiminnallaan pyrkiä (Kaplan & Norton 2009, 57). Työntekijä, joka ei tunne yrityksen toiminta-ajatuksia, ei voi niitä myöskään hyödyntää. Koska aihetta ei ole aiemmin tutkittu, on tämä tieto yritykselle uutta. Toiminta-ajatusten listaaminen ei automaattisesti tarkoita niiden siirtymistä käytäntöön, joten on tärkeää tutkia ovatko toiminta-ajatuksat vain Pankkiryhmän opuksessa mainittuja asioita, vai ovatko työntekijät niistä oikeasti tietoisia. Mielenkiintoista on myös nähdä, osaavatko työntekijät kertoa mitä toiminta-ajatuksia Pankkiryhmällä on, ja näkyvätkö toiminta-ajatuksat käytännön työssä.

2.1 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Päätutkimuskysymys on:

1. Miten yrityksen toiminta-ajatusten perehdyttäminen on onnistunut?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista?
2. Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia?
3. Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä?
4. Missä tilanteissa toiminta-ajatuksat eivät toteudu?
5. Millainen merkitys toiminta-ajatuksilla on työssä?

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimusjoukkona toimivat Pankkiryhmän kahden Satakuntalaisen toimipisteen työntekijät. Tutkimuksen toteuttamisen hetkellä toimipisteissä on yhteensä 10 työntekijää, ja tarkoitus on haastatella heitä jokaista. Toimipisteiden työntekijöiden työkokemuksen pituus sekä kokemus pankkialalta vaihtelevat. Osa työntekijöistä on työskennellyt talossa monta vuotta, osa on tullut taloon vasta hiljattain. Joukosta löytyy myös työharjoittelijoita.

Tutkimustapaa ja -joukkoa valitessani pohdin, pitäisikö tutkimus suorittaa suurella vastaajamäärällä lomaketutkimuksena, mutta päädyin valitsemaani tutkimusjoukoksi kah-

den toimipisteen työntekijät. Tutkimusjoukkoon päädyin siitä syystä, että pidän tutkimuksen aihetta syvällisempänä, mitä mahdollisessa lomaketutkimuksessa olisi osattu ottaa huomioon kysymyksiä laadittaessa. Halusin toteuttaa tutkimuksen niin, että aiheesta saataisiin mahdollisimman paljon työntekijöiden omiin kokemuksiin perustuvia esimerkkejä, ja aihetta olisi mahdollista laajentaa työntekijän haluamaan suuntaan. Tämän vuoksi päädyin valitsemaan tutkimusmetodiksi haastattelututkimuksen, johon kahden toimipisteen työntekijöiden lukumäärä tuntui sopivan erinomaisen hyvin. Lisäksi metodi mahdollistaa haluttujen esimerkkien ja mahdollisesti odottamattomienkin asioiden esiin tuomisen.

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, joilla henkilöstö saadaan oppimaan omat työtehtävänsä, sekä kuulumaan osaksi työyhteisöä (Honkaniemi ym. 2007, 154). Tämän avulla uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, työyhteisöön sekä työtehtäviin. Organisaatioon perehdyttämisessä keskitytään organisaation toiminta-ajatuksen, liikeideaan sekä tavoitteisiin. (Viitala & Jylhä 2007, 236.)

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään työn aloittamista tukevia käytännön toimia ja edesauttavat työntekijän sopeutumista työhön sekä työympäristöön. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää kokonaisvaltaisen osaamisen omaksumiseen sekä luomaan kyky selviytyä työstä itsenäisesti, mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Aiemmin perehdyttämistä pidettiin työhön opastamisena, mutta sen käsite on laajentunut (Kupias & Peltola 2009, 13). Nykyisin perehdyttäminen ja työhön opastaminen erotetaan toisistaan, ja perehdyttämisen katsotaan kuuluvan ensisijaisesti työsuhteen alkuun (Kupias & Peltola 2009, 17).

Koska perehdyttämisellä on merkittävä yhteys organisaation strategiaan, se on olennainen osa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta (Kupias & Peltola 2009, 16, 43). Nykyisin työntekijöille painotetaan perehdyttämisessä yhä enemmän kykyä ymmärtää organisaation toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 13). Yrityksen strategian perehdyttämisessä henkilöstöä tulisi motivoida viestimällä toiminta-ajatuksista, arvoista, visiosta sekä strategiasta. Strategiaa kannattaa avata kertomalla millaisia päämääriä yrityksellä on, ja mitä niiden saavuttamiseksi aiotaan tehdä. Tämän tarkoituksena on viestiä työntekijöille yrityksen toiminnan tarkoituksesta ja myös sitä, mitä tavoitteiden saavuttaminen jokaiselta vaatii. (Kaplan & Norton 2009, 169.) Onnistuessaan perehdyttäminen innostaa ja motivoi, epäonnistuessaan se voi pahimmillaan johtaa työntekijän menettämiseen (Honkaniemi, ym. 2007, 154).

3.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämiseen sisältyy usein perehdyttämissuunnitelma (Viitala & Jylhä 2007, 236). Suunnitelmaan kuuluu sekä uuden oppimista, että tiedon sisäistämistä (Ketola 2010, 53). Sen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä sekä työsuhteen pituudesta, ja siihen vai-

kuttavat työntekijän ammatillinen osaaminen sekä aiempi työkokemus (Österberg 2014, 116). Perehdyttämistä varten voi etukäteen suunnitella ohjelman, joka hyvin suunniteltu on helposti päivitettävissä (Österberg 2014, 118). Siihen tulisi sisällyttää uuden työntekijän osaamisen kehittämistä, sekä käytännön toimia työssä alkuun pääsemiseen (Kupias & Peltola 2009, 86).

Aiemmin perehdyttämisessä oletettiin, että mitä nopeammin uusi työntekijä sopeutuu uuteen työpaikkaan ja saa tiedon perille, sen parempi. Aiempi käsitys oli nykyistä mekaanisempi ja kertaluontoisempi. (Juholin 2008, 233.) Ajateltiin, että perehdyttäminen on kerralla valmis, ja uudella työntekijällä on hyvä lähtökohta aloittaa työnsä. Perinteiseen malliin sisältyy suurimmaksi osaksi teknisiä asioita, kuten missä asiat sijaitsevat, ketä työpaikalla työskentelee ja kenen puoleen voi kääntyä pyytämään apua. Nykyisin perehdyttämistä ei pidetä enää kertaluontoisena, vaan pikemminkin osana työyhteisön viestintää, jossa korostetaan pitkäkestoisuutta sekä vuorovaikuttuneisuutta. (Juholin 2008, 234.)

3.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämistä voidaan kutsua prosessiksi (Kupias & Peltola 2009, 102). Prosessin voidaan katsoa alkavan jo ennen rekrytointia, aikana, jolloin valmistellaan tulevia vaatimuksia sekä tarvittavaa osaamista. Yksi prosessin tärkeimmistä vaiheista on rekrytointivaihe. Se on tilaisuus kertoa hakijoille organisaation vaatimuksista, sekä saada tietoa hakijoiden osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Varsinainen perehdyttäminen alkaa, kun uusi työntekijä on valittu työhön (Juholin 2008, 233). Juholin (2008) luonnehtii perehdyttämisen sataa ensimmäistä päivää alkuvaiheeksi, jolloin aistit ovat terävimmillään vastaanottamassa uutta tietoa (Juholin 2008, 233).

Ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää esitellä työyhteisö ja tilat, sekä käydä läpi tärkeät käytännöt tukemaan työn aloittamista. Ensimmäisenä työviikkona tulisi tutustua työympäristöön, sekä saada hyvä kokonaiskuva organisaatiosta. Näillä edistetään työhön kiinni pääsemisessä. Uudelle työntekijälle voi tärkeimpien käytäntöjen lisäksi antaa opeteltavaksi työtehtäviä, jotta hän pääsisi hiljalleen käsiksi itse työhön, sekä sen toteuttamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Ensimmäisen kuukauden aikana olisi jo hyvä päästä

kiinni tuottavaan työhön sekä organisaation toimintakulttuuriin (Kupias & Peltola 2009, 106). Tavoitteellista olisi, että koeajan päättyessä uusi työntekijä olisi päässyt hyvin alkuun työssään, ja selviytyy siitä riittävän itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 109).

3.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen päätavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian työyhteisön tuottavaksi osaksi. Mitä nopeammin työtoverit, työn vaatimukset sekä käytännöt tulevat tutuksi, sitä nopeammin uusi työntekijä voi keskittyä varsinaiseen työhönsä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.) Asettamalla uudelle työntekijälle selkeitä odotuksia, voidaan vahvistaa työmotivaatiota (Honkaniemi ym. 2007, 155). Tarkoituksena on tukea ja ohjata työntekijää työtehtävien itsenäiseen hoitamiseen, sekä ylläpitää työntekijän työmotivaatiota ottamalla hänet positiivisesti vastaan (Helsilä & Salojärvi 2009, 138; Hokkanen ym. 2008, 62).

3.4 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvä perehdyttäminen on sekä yrityksen että perehdytettävän etu (Honkaniemi ym. 2007, 154). Sillä edesautetaan onnistumisen mahdollisuuksia koko työyhteisössä (Kupias & Peltola 2009, 19). Organisaation hyöty näkyy toimintatapojen lujittumisena, sekä tuottavuuden ja palvelun paranemisena. Työntekijöiden sitoutuessa organisaatioon ja työhön, myös työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Myös uudet työntekijät hyötyvät perehdyttämisestä, sillä toimintatapojen ja työtehtävien nopea sisäistäminen mahdollistaa työhön sitoutumisen ja odotusten selkiytyminen tukee työmotivaatiota. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Ilman perehdyttämistä jäänyt työntekijä saattaa jäädä epävarmaksi työtavoista, mutta hyvällä perehdyttämisellä mahdollistetaan työntekijän nopea kehittyminen tuottavaksi työntekijäksi (Hokkanen ym. 2008, 62). Pelkkä työntekijän valinta työtehtävään ei automaattisesti tarkoita sitä, että hän tulee omaksumaan työtehtävänsä tai löytämään paikkansa työyhteisössä (Honkaniemi ym. 2007, 154). Työhaastattelun lisäksi onnistuneeseen lopputulokseen voidaan vaikuttaa myös perehdyttämisellä (Honkaniemi ym. 2007, 9).

3.5 Vastuu perehdyttämisestä

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia järjestämään työntekijöille riittävän perehdyttämisen työtapoihin sekä turvallisuusasioihin liittyen (Työturvallisuuskeskusken [www-sivut](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi)). Vastuu perehdyttämisestä kuuluu yleensä joko henkilöstöasiantuntijalle, esimiehelle tai tilanteeseen parhaiten sopivalle työntekijälle (Österberg 2014, 118). Perehdyttäjän tehtävään kannattaa valita henkilö, jolta löytyy sekä ammattitaitoa, että halua perehdyttää. Motivoitunut perehdyttäjä saa tulokkaan tuntemaan olonsa kotoisaksi sekä tervetulleeksi. (Hokkanen ym. 2008, 63; Österberg 2014, 119.)

3.6 Ongelmat perehdyttämisessä

Perehdyttämisen ongelmaksi saattaa muodostua kiire, jonka vaikutuksesta uutta työntekijää ehditään perehdyttämään vain tarpeellisimpiin työtehtäviin. Tällöin työntekijän sitoutuminen työyhteisöön saattaa kestää kauemmin (Viitala & Jylhä 2007, 236). Epäonnistunut perehdyttäminen voi johtaa työntekijän menettämiseen (Honkaniemi ym. 2007, 154). Perehdyttämisen haasteena on muodostaa perehdyttämisestä perinteistä standardeitua mallia henkilökohtaisempi malli (Juholin 2008, 235). Prosessin tulisi olla yksilöllinen, ja aina kunkin työtehtävän pohjalta suunniteltu (Juholin 2008, 237).

3.7 Onnistuneen perehdyttämisen edellytykset

Onnistuneen perehdyttämisen lähtökohtana pidetään työntekijän motivaatiota, sekä halua ja kykyä omaksua uusia asioita (Ketola 2010, 53). Siinä huomioidaan uuden työntekijän opastus organisaatioon sekä työhön, ja hyödynnetään hänen aiempaa osaamistaan mahdollisimman paljon (Kupias & Peltola 2009, 19). Organisaation toiminnasta tulisi kertoa niin ymmärrettävästi, että jopa kesätyöntekijä osaisi kertoa, mitä organisaatio tekee asiakkaidensa eteen (Kupias & Peltola 2009, 65-66). Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteiden kerrotaan kuvaavan sitä, millaisia muutoksia toiminnassa on saatu aikaan. Esimerkiksi, ollaanko työntekijät saatu toimimaan itsenäisesti perehdyttämisen avulla. Harvemmin tuodaan esiin hyvän perehdyttämisen vaikutusta koko työyhteisöön tai organisaatioon. Vaikutuksia voivat olla esimerkiksi työyhteisön tehostunut toimintatapa, tai työyhteisön toiminnan kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu prosessimaisuus, ja mahdollisuus käydä asioita läpi kuukausien ajan. Prosessin tulisi olla myös suunnitelmallinen ja johdonmukainen, jotta perehdytettävän olisi mahdollista tiedostaa perehdyttäminen kokonaisuudessaan. (Juholin 2008, 236.) Perehdyttämiseen kuuluvat myös vuorovaikutus, sekä mahdollisuus kysellä asioita. Johdon tulisi näkyä ja sitoutua perehdyttämiseen, ja perehdyttämiseen käytettävien materiaalien tulisi olla monissa kanavissa helposti kaikkien saatavilla. (Juholin 2008, 237.)

4 TOIMINTA-AJATUKSET YRITYKSEN STRATEGIASSA

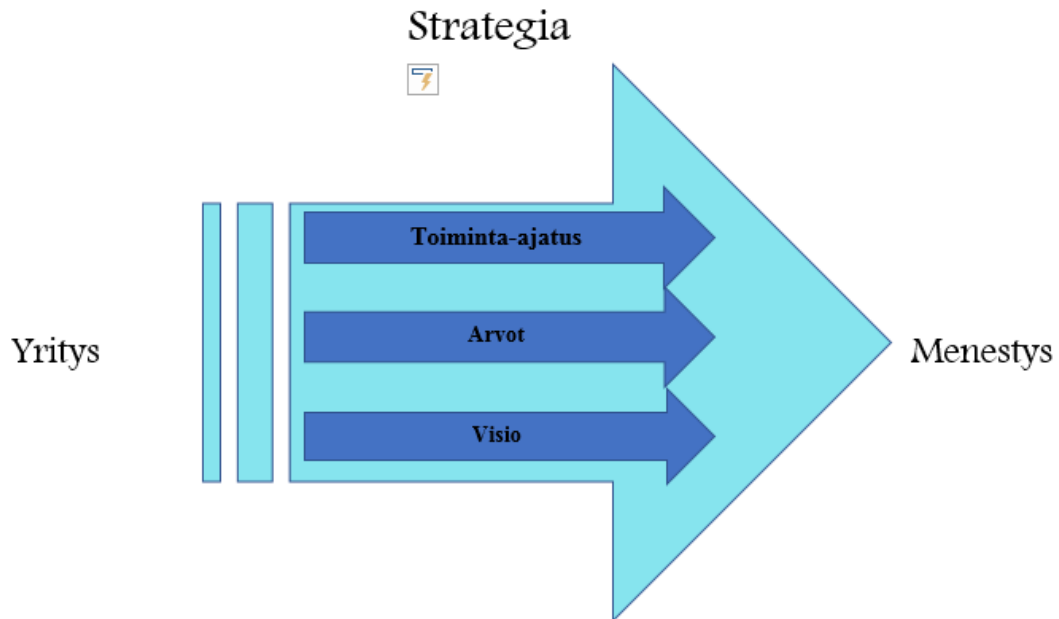
Toiminta-ajatus on lyhyt kuvaus, joka määrittelee syyn organisaation olemassaololle (Kaplan & Norton 2009, 57). Se vastaa kysymykseen, miksi olemme täällä ja kertoo syyn siihen, miksi yrityksen olemassaolo on oikeutettu (Puohiniemi 2003, 29). Toiminta-ajatuksen tulisi avata erityisesti sitä, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen (Kaplan & Norton 2009, 57).

Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on antaa sekä johdolle sekä henkilöstölle suunta, johon heidän tulisi toiminnallaan pyrkiä (Kaplan & Norton 2009, 57). Kamenskyn (2008) mukaan hyvä toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta, pysyvä osa strategiaa (Kamensky 2008, 71). Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt ja selkeä, tulevaisuuslähtöinen sekä luo perustan yrityksen toiminnalle (Tuomi & Sumkin 2010, 53). Haasteena toiminta-ajatukselle, on sen laajuus. Liian suppeana toiminta-ajatus ohjaa yrityksen toimintaa, mutta vanhenee nopeasti, kun taas liian laajana toiminta-ajatus ei kykene ohjaamaan yrityksen toimintaa. (Kamensky 2008, 71.)

4.1 Strategia

Strategialle on lukuisia määritelmiä, mutta yleisimmin sillä tarkoitetaan suunnitelmaa, jossa yhdistyvät organisaation päämäärät, politiikka sekä toiminta. Strategia vastaa kysymykseen, miten asetettuun päämäärään päästään. (Puohiniemi 2003, 29.) Strategia määrittelee suunnan, johon tähtäämällä yritys aikoo menestyä (Viitala 2013, 48). Sen tarkoituksena on saada oikeat ihmiset tekemään päivittäin oikeita asioita ja oikeita päätöksiä, sekä ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan (Ala-Mutka 2008, 29). Strategian pohja voi olla joko tietoisesti suunniteltu, tai tiedostamaton toimintatapa. Se muodostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta sekä arvoista. Toiminta-ajatus määrittelee syyn yrityksen olemassaololle, arvojen tehtävä on kertoa, minkä periaatteiden mukaan yrityksen toimintaa ohjataan, ja visio toimii strategian kantavana voimana, ohjaa toimintaa tavoiteltuun tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 47, 50.)

Ennen strategian laadintaa tulisi kiinnittää huomiota yrityksen toiminta-ajatuksen, arvoihin sekä visioon. Arvot ja toiminta-ajatus kulkevat usein melko muuttumattomina ajasta toiseen, mutta visio ei ole yhtä vakaa. (Kaplan & Norton 2009, 56.)



Kuvio 1: Strategian koostumus ja tarkoitus. Luotu (Tuomi & Sumkin 2010) pohjalta.

4.1.1 Digitaalinen strategia

Digitaalisessa strategiassa on paljon samaa, kuin perinteisissä liiketoiminta- tai markkinointistrategioissa. Sekä digitaalinen-, että perinteiset strategiamallit määrittelevät tulevaisuuden tavoitteet, sekä pyrkivät luomaan yritykselle kilpailuedun. (Chaffey 2015, 184.) Yritysten tulisi käyttää innovatiivisia toimintamalleja kilpailuedun saavuttamiseksi. Digitaalinen strategia hyödyntää digitaalista puolta määritellessään kannattavuuden aikaan saamista. (Chaffey 2015, 180.)

Digitaalisella strategialla voidaan edistää tuottavuutta sekä tehokkuutta eri keinoin. Yksi pääasioista on asettaa selkeät strategiset tavoitteet liiketoiminnalle. Yrityksen menestys voidaan mahdollistaa luomalla tavoitteita, joita koko organisaatio voi noudattaa. Strategia helpottaa resurssien ohjaamista; tavoitteet listaamalla on työtehtäviä helpompi jakaa yksittäisille työntekijöille. Digitaalisen strategian avulla saavutetaan tehokkuutta ja voidaan yhdistää liiketoiminnan eri osia. (Master Electricians www-sivut) Strategia määrittää yrityksen tulevaisuuden suunnan (Chaffey 2015, 184).

4.2 Visio

Visio on arvoihin perustuva tulevaisuudenkuva, joka halutaan toteuttaa (Kamensky 2008, 83). Tuomi & Sumkin (2010) kuvaavat visiota strategian kantavaksi voimaksi, sillä visio näyttää, millainen tulevaisuuden halutaan olevan. Vision tulisi kuvata tulevaisuuden tiettyä hetkeä ja sitä, millainen organisaatio tuolloin haluaisi olla. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.) Mitä nopeammin yrityksen toimintaympäristö muuttuu, sitä oleellisempaa on luoda sille tulevaisuutta. Hyvä visio hyödyntää myös tunteita. (Kamensky 2008, 84.) Se auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa, sekä kohdistamaan tekemistä oikeisiin asioihin (Kamensky 2008, 86). Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden näkymää, sitä mihin tulevaisuudessa pyritään (Puohiniemi 2003, 29). Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan vision tulisi ilmaista, miten yritys haluaa muiden näkevän itsensä (Kaplan & Norton 2009, 58).

Kamensky (2008) kertoo, että viime vuosikymmenten menestyksekkäimpiä yrityksiä tutkittaessa päädyttiin siihen, että yksi keskeisimmistä menestystekijöistä oli selvä ja voimakas visio. Vaikka moni yritys suunnittelee visiota, ei jokainen yritys onnistu visiolle asettamissaan tavoitteissa. Syyt epäonnistumisiin saattavat johtua vaikeudesta määritellä vision käsite tai vaikeudesta luoda tai toteuttaa hyvä visio. (Kamensky 2008, 83.)

4.3 Arvot

Arvot liittyvät olennaisesti kaikkeen johtamiseen, joten ne ovat helposti lisättävissä toiminta-ajatukseen, visioon sekä strategiaan (Puohiniemi 2010, 50). Arvoilla ohjataan sekä ihmisten että organisaatioiden toimintatapoja. Strategiassa arvot vastaavat siihen, miksi tätä työtä tehdään. Organisaatiolle määritellään usein arvot, mutta vasta käyttöön otettuna ne auttavat ohjaamaan päätöksenteossa. (Tuomi & Sumkin 2010, 51.) Pirttilä-Backman, Ahokas, Myyry ja Lähteenoja (2005) kutsuvat arvoja yhteisiksi päämääriksi, joita ihmiset asettavat toiminnalleen, ja joiden perusteella arvioidaan omaa ja yhteiskunnan toimintaa. Arvovalinnat osoittavat asioiden tärkeysjärjestyksen, ja kertovat mikä on tavoiteltavaa. (Pirttilä-Backman ym. 2005, 7.) Aaltosen ja Junkkarin (2003) mukaan arvoja voidaan pitää vakaumuksina tai taipumuksina siitä, mitä päämääriä tavoitellaan ja millaisia valintoja tehdään (Aaltonen & Junkkari 2003, 60). Organisaation kulkemi-

nen haluttuun suuntaan mahdollistaa sen kehittymisen. Organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä seuraamalla haluamiaan arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 218.)

Organisaation arvomaailma koostuu sille ominaisista arvoista, jotka ylläpitävät hyväksi havaittuja käytäntöjä (Puohiniemi 2003, 7). Organisaatiot tukeutuvat päätöksissään arvojensa muodostamaan arvomaailmaan. Organisaation ja yksilön arvot eivät aina kulje käsi kädessä. Jos työntekijä ei voi samaistua organisaation arvoihin, voi hänen olla vaikeaa työskennellä organisaatiossa. (Puohiniemi 2003, 8.) Arvot ohjaavat organisaatioissa tehtäviä valintoja, mutta eivät ole täysin toteutettavissa (Puohiniemen [www-sivut](#) 2010). Työntekijän omien arvojen peilaaminen yrityksen arvoihin alkaa jo valintaprosessista. Usein ne tunnistetaan poissulkevin; millaisessa yrityksessä ei missään nimessä voisi työskennellä ja miksi. (Kupias & Peltola 2009, 65.) Koska arvot ja jaksaminen ovat kytköksissä toisiinsa, vaikuttaa ristiriitaisten arvojen parissa työskentely myös jakamiseen. Huonojakin työolosuhteita voi jaksaa, mikäli työtä arvostaa riittävästi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 136.)

Arvoihin ei yleensä jouduta tukeutumaan selkeissä, ohjeistetuissa tilanteissa, vaan uusissa ja yllättävissä tilanteissa, joissa ei ole varmuutta toimintatavasta. Selkeä arvopohja auttaa yrityksen henkilökuntaa tekemään oikeita valintoja niissä tilanteissa, joihin ei ole valmista toimintamallia. (Puohiniemi 2003, 12.)

4.3.1 Laatu ja asiakastyytyväisyys

Laatu syntyy siitä, miten tuotteella tai palvelulla onnistutaan palvelemaan asiakkaan odotuksia. Käsitys laadusta muodostuu kokemuksen perusteella, ja mitä useammin asiakas palvelua käyttää, sitä parempi käsitys hänelle palvelun laadusta syntyy. Asiakas tulkitsee palvelun laadun. (Järvinen ym. 2006, 55.) Finanssialan asiakaspalvelun laatu koostuu asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun, lisäpalveluihin, palveluympäristöön sekä asiakassuhteen huolehtimiseen (Järvinen ym. 2006, 56). Tyytyväisellä asiakkaalla on suurempi todennäköisyys pysyä jatkossakin asiakkaana, vaikka tyytyväisyys itsessään ei aina takaa asiakasuskollisuutta. Uskollinen asiakas on myös pitkällä tähtäimellä kannattava asiakas. (Järvinen ym. 2006, 58.) Asiakkaiden tyytyväisyydellä on vaikutusta myös

asiakaspalvelijoiden toimintaan, sillä tyytyväiset asiakkaat motivoivat työhön paremmin kuin tyytymättömät (Järvinen ym. 2006, 59).

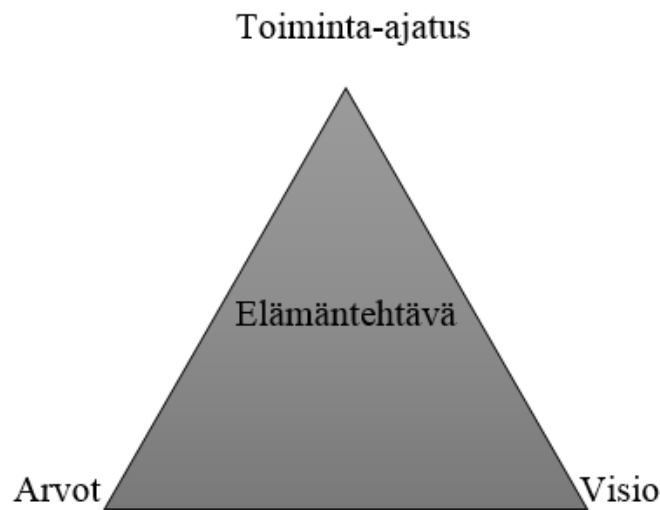
4.3.2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja yhteisössä” (Virolainen 2012, 11). Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa (Virolainen 2012, 11). Psyykkinen hyvinvointi voi olla ratkaisevana tekijänä työviihtyvyyden lisäämisessä sekä sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Psyykkiseen työhyvinvointiin puoleen kuuluvat työn aiheuttama stressi, työpaineet sekä työilmapiiri. (Virolainen 2012, 18.) Fyysinen puoli on hyvin näkyvä osa työhyvinvointia, ja siihen sisältyvät mm. fyysiset työolosuhteet, työstä aiheutuva fyysinen kuormitus sekä ergonomiset asiat, kuten työasennot (Virolainen 2012, 17). Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluu ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä (Virolainen 2012, 24).

Työn mielekkyys liittyy usein siihen, että työ on sujuvaa, ja työn sisältöön voidaan itse vaikuttaa (Kehusmaa 2011, 116). Työ saa merkitystä siitä, että oma työ koetaan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi yrityksen tavoitteet suhteessa omiin henkilökohdaisiin tavoitteisiin konkretisoivat oman roolin merkitystä työyhteisössä. Hankalaksi tämän tekee strategiamalli, jossa strategiaa ei tuoda osaksi käytännön työtä. Lähtökohtana hyvinvoivalle sekä tuottavalle yritykselle on strategian toteutuminen. (Kehusmaa 2011, 114.)

4.4 Strategian merkitys yritykselle

Strategia ilmentää sitä, minkä avulla yritys aikoo menestyä kilpailussa markkinoilla (Viitala 2013, 48). Koska yritys ei toimi ympäristöstä erillisenä, tulee sen strategiassaan huomioida ympäristönsä vaatimukset (Kupias & Peltola 2009, 14). Jokainen yritys on perustettu tiettyä tehtävää varten. Strategia auttaa kohdistamaan huomion tarpeellisiin asioihin, huomioimaan muutoksia hyvissä ajoin sekä tehostamaan resurssien käyttöä. (Kamensky 2008, 18.)



Kuvio 2: Yrityksen elämäntehtävän koostumus. Luotu Kamenskyn (2008) pohjalta.

Yksi strategian tärkeimmistä osista on yrityksen elämäntehtävä, joka muodostuu yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista sekä visiosta (Kamensky 2008, 69). Kilpailutilanteessa toimiville yrityksille strategia on välttämätön, kilpailussa voi pärjätä vain erottumalla muista (Kamensky 2008, 17). Strategia koostuu monen osan summasta, jossa jokaisella osalla on oma merkityksensä ja kaikki vaikuttavat myös muihin osiin (Tuomi & Sumkin 2010, 37, 61).

4.5 Strategian toteuttaminen

Strategian, toiminta-ajatusten, vision sekä arvojen tulisi lähtökohtaisesti ohjata toimintaa (Ala-Mutka 2008, 27). Edes hyvin suunniteltu strategia ei tule siirretyksi käytäntöön, elleivät työntekijät miellä sitä omaksi ajatusmallikseen. Strategian siirtäminen työntekijöiden tietoisuuteen on johdon tehtävä. (Ala-Mutka 2008, 30.) Strategiaa ja sen toteuttamista ohjataan toiminta-ajatuksilla, arvoilla sekä visiolla (Kaplan & Norton 2009, 25).

Henkilöstöllä on tärkeä rooli strategian toteuttamisessa (Niemelä ym. 2008, 145). Se on organisaation toimintaa pyörittävä osa, jota ilman toiminta ei pyöri. Tämän vuoksi henkilöstö voi olla organisaation menestykselle joko este, tai mahdollisuus. (Niemelä ym. 2008, 144.) Mitä selkeämmin organisaatio onnistuu strategiastaan työntekijöille

kommunikoimaan, sitä paremmat mahdollisuudet strategialla ja tavoitteilla on toteutua (Niemelä ym. 2008, 136; Kaplan & Norton 2002, 234).

Strategia siirretään suunnitelmista käytäntöön tekemällä siitä osa työntekijöiden jokapäiväistä työtä (Kaplan & Norton 2002, 233). Työntekijät sopeutetaan strategiaan perehdyttämällä, kouluttamalla, sekä luomalla henkilökohtaisia tavoitteita (Kaplan & Norton 2009, 169). Jotta työntekijät voisivat vaikuttaa strategian toteutumiseen, tulisi heille laatia strategian toteutumista tukevia tavoitteita. Jotta he noudattaisivat tavoitteita, tulisi heitä palkita onnistumisista. (Kaplan & Norton 2002, 237.) Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden synnyttämä ulkoinen motivaatio yhdistettynä heidän sisäiseen motivaatioonsa edesauttaa strategian toteutumista (Kaplan & Norton 2009, 178).

4.6 Strategian toteuttamisen haasteet

Strategian ja organisaation ydintoiminnan yhteen liittämistä pidetään yhtenä organisaation suurimmista haasteista. Haaste syntyy johdon ja työntekijöiden välisestä viestinnästä. Tilannetta ei auta, että usein vain pieni osa yrityksen henkilöstöstä on mukana strategiaprosessissa. Ulkopuolelle jäävillä työntekijöillä on heikot edellytykset päästä sisälle yrityksen strategiaan. Heitä ei usein informoida strategiasta riittävästi. (Niemelä ym. 2008, 11.) Koska organisaation strategia tulee siirrettyä käytäntöön työntekijöiden kautta, tulee johdon huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät strategian ja osaavat toimia sen mukaisesti. Haasteena on koota strategian osat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Niemelä ym. 2008, 12.) Sen toteuttaminen vaatii sitä, että ymmärretään sekä kokonaisuus, että yksittäisten työtehtävien merkitys kokonaisuudessa. Mikäli kokonaisuutta ei ymmärretä, on vaarana tehdä vääriä asioita, joilla voidaan vaikuttaa myös negatiivisesti strategian toteutumiseen. (Niemelä ym. 2008, 123.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ilmiöitä hyvin perusteellisesti ja antaa niistä tarkkoja sekä kokonaisvaltaisia kuvauksia. Tuloksia ei voida yleistää muihin, kuin tutkimuksessa selvitettyihin tapauksiin, ja aiheesta on mahdollista muodostaa syvällinen käsitys. (Kananen 2014, 17.) Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä parempi tutkimustapa laadullinen tutkimus on (Kananen 2014, 17). Päädyin tutkimuksessani lähestymään aihetta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, sillä uskoin sen sopivan parhaiten aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tutkimusjoukosta saatuja tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan koko organisaatiota, mutta uskoisin niillä saavan kattavan näkemyksen toiminta-ajatusten perehdyttämisen onnistumiseen, ainakin näiden kahden toimipaikan osalta.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä hankkia tietoa kokonaisvaltaisesti luonnollisia tilanteita sekä ihmisiä suosien. Tällä tavoin tutkimuksella on mahdollista saada hyvin esiin tutkittavien näkökulmia. Tärkeintä ei ole asettaa tiettyä hypoteesia, vaan tarkastella aineistoa monelta taholta. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, ei tutkimukseen voi laatia liian tarkkoja kysymyksiä (Kananen 2014, 16). Suoritan opinnäytetyöni tutkimuksen haastattelumenetelmää hyödyntäen, sillä se mahdollistaa kokonaisvaltaisen tiedonhankinnan. Laadin haastattelukysymyksen sen mukaan, miten uskoin saavani vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin.

5.1.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus mahdollistaa laajojen vastausten keräämisen sekä haastattelutilanteen säätelyn. Tilannetta voidaan säädellä esimerkiksi vastausten mukaan; haastateltavilla on mahdollisuus perustella ajatuksiaan, ja haastattelijalla mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, tai syventää keskustelua haluttuun aiheeseen. Haastattelutilanne mahdollistaa ennalta odottamattomien asioiden nousemisen esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelumenetelmä mahdollistaa tarvittaessa myös jälkikäteen suoritettavan

vastausten täydentämisen, sillä haastateltavat ovat usein helposti tavoitettavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Vaikka teemoja ja kysymyksiä on mietitty etukäteen, ei tutkimustapa rajaa mitään liian rajusti pois. Perehdyttäminen sekä toiminta-ajatukset ovat aiheina laajoja, ja haastateltavat pystyvät halutessaan nostamaan esiin myös asioita, joita ei etukäteen osata ajatella liittyvän aiheeseen.

Haastatteluun valittavat ihmiset muodostuvat haastateltaviksi usein siksi, että he edustavat tutkittavaa ryhmää. Tutkimusta toteuttaessa tulee ottaa yhteyttä kyseiseen tutkittavaan ryhmään ja sopia haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 83.) Omassa tutkimuksessani haastateltavien ryhmä koostuu Pankkiryhmän kahden toimipisteen 10 työntekijästä. Työntekijöiden työtausta sekä työkokemus työnantajalla vaihtelevat.

Haastattelutilannetta sopiessa tulisi esitellä itsensä ja myös tutkimus, vaikuttamatta tutkimuksen esittelyllä kuitenkaan liikaa tutkimuskysymysten vastauksiin. Aiheesta tulisi kertoa pääpiirteittäin myönteisessä muodossa. Jotta haastateltava ei epäröisi suostumustaan haastattelulle, tulisi haastattelua sopiessa painottaa kyseisen vastaajan mielipiteen vaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 86.) Omassa työssäni työntekijät tiesivät tutkittavan aiheen teeman, vain esimiehen kanssa oli keskusteltu aiheesta syvemmin ennen haastatteluja. Jokaisen haastateltavan kanta asiaan on merkittävä, jotta saadaan riittävän monen työntekijän vastaus. Sovin esimieheni kanssa, että haastattelut voidaan suorittaa työajalla jokaisen haastateltavan aikataulujen puitteissa. Haastattelut oli suunniteltu toteutettavaksi toukokuun aikana, kullekin työntekijälle sopivana ajankohtana.

5.1.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan toiselta nimeltään teemahaastatteluksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Teemahaastattelu on lomakkeen ja avoimen haastattelun välimuoto. Se vastaa monia laadullisessa tutkimuksessa esiintyviä lähtökohtia. Teemahaastattelulle on tyypillistä tiedostaa aihepiireinä käytettävät teemat, mutta ei määritellä tarkkaa muotoa tai järjestystä esitettävälle kysymyksille. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Valintaan eri haastattelumuotojen välillä vaikuttaa tutkittava aihe sekä haastateltavat ihmiset. (Hirsjärvi ym. 2009, 210.) Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, ja työntekijöitä haasta-

tellaan yksitellen. Toteutan haastattelut yksilöhaastatteluina, jotta jokaisen työntekijän näkemys voidaan ottaa erikseen huomioon. Perehdyttäminen on saatu eri aikaan ja kokemukset siitä ovat yksilöllisiä.

Teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastatteluun valitut teemat käydään yksitellen läpi, mutta haastattelujen välillä saattaa olla eroja teemojen järjestyksessä sekä kestossa. (Eskola & Suoranta 2015, 86.) Teemahaastattelujen keston pituus vaihtelee yleisimmin tunnista kahteen tuntiin, haastattelijan tulisi varautua niin niukkasanaisiin kuin puheliaisiinkin haastateltaviin (Hirsjärvi ym. 2009, 211). Haastattelujen pituudeksi arvioin etukäteen tunnista puoleentoista tuntiin, riippuen siitä, miten paljon asioita haastattelussa nousee esiin. Lopulliset haastattelut olivat keskimäärin n. tunnin mittaisia.

5.2 Aineiston analysointi

Haastattelusta kerättyä aineistoa voidaan analysoida sekä tulkita eri tavoin (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Aineiston keräämisen ja mahdollisen täydentämisen jälkeen järjestetään aineisto ja aloitetaan analysointi. Tallennettu aineisto litteroidaan kirjoittamalla se puhtaaksi. Ennen litterointia on hyvä miettiä, millaista analyysiä ollaan tekemässä. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Analysointitapoja on monia, mutta tavallisimmin analysointi kannattaa aloittaa heti, kun aineisto on kerätty ja järjestelty. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle on tavallista analysoida sitä pitkin tutkimusprosessia, sitä mukaa kun aineistoa syntyy. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Tarkoitukseni on suorittaa haastatteluaineiston litterointi samana päivänä, kuin haastattelu, jotta haastattelu tulee litteroitua vielä tuoreesta muistista. Monen työntekijän haastattelut on helpompi purkaa tekstiksi aina sitä mukaa kun tutkimuksessa edetään. Tarkoitukseni on luvan saatuni tallentaa haastattelut äänitiedostoiksi, joista saan litteroitua ne tarkasti tekstimuotoon.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi koetaan vaikeaksi, koska yhtä oikeaa tapaa ei ole. Tapaa kannattaa kuitenkin miettiä aineistoa läpi käydessään, ja valita sellainen, joka vastaa parhaiten tutkimusongelmaan. Tilastollisen tavan sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään analysointimenetelminä jakamista teemoihin, erittelyä sisällön mu-

kaan tai keskusteluanalyysiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään apuna induktiivista analysointimenetelmää, eli tutkijan halua nostaa esiin myös odottamattomia asioita (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

6 PANKKIRYHMÄN PEREHDYTTÄMINEN

Osaava henkilöstö on yksi organisaation menestystekijöistä, josta on apua strategian toteutumisessa (Honkaniemi ym. 2007, 16). Jotta organisaatio voisi menestyä myös tulevaisuudessa, tulee sen kehittää henkilöstönsä osaamista vastaamaan tulevaisuuden tarpeita (Hokkanen ym. 2008, 96).

Työntekijän tutustuminen organisaatioon, sekä sen arvoihin ja kulttuuriin alkaa jo rekrytointivaiheessa (Kupias & Peltola 2009, 64). Tänä aikana uusi työntekijä muodostaa organisaatiosta mielikuvia, jotka syntyvät työhönottoon liittyvistä tapahtumista (Kupias & Peltola 2009, 65). Erityisen tärkeää perehdyttäminen on uudelle työntekijälle, joka oppii perehdyttämisen avulla työtehtävänsä nopeammin kuin ilman sitä (Österberg 2014, 115). Uuden työntekijän perehdyttäminen sisältää mm. tutustumista työhön ja organisaation toiminta-ajatuksiin sekä tavoitteisiin (Viitala & Jylhä 2006, 236). Koska uusien asioiden sisäistäminen ei tapahdu hetkessä, on perehdyttämiselle hyvä varata riittävästi aikaa (Honkaniemi ym. 2007, 159).

Työnantajat voivat hyötyä hyvin suunnitellusta perehdyttämisestä osoittamalla työntekijöille sitoutumisensa, mikä mahdollistaa myös työntekijöiden sitoutumisen työpaikkaan (Arthur 2006, 291). Myös perehdyttäminen sekä työtehtävien ja toimintatapojen sisäistäminen kasvattavat työntekijän halua sitoutua organisaatioon (Honkaniemi ym. 2007, 154-155). Siinä missä yritykset ajattelevat perehdyttämistä pitkäaikaisena prosessina, tahtovat työntekijät tuntea olonsa tervetulleiksi (Arthur 2006, 293).

6.1 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelman tulisi vakuuttaa työntekijä halustaan työskennellä yritykselle (Arthur 2006, 290). Perehdyttämisellä on myös kansantaloudellisia hyötyjä, kun se pitää työntekijät kunnossa ja tuottavassa työssä (Kupias & Peltola 2009, 20). Pankkiryhmällä on käytössään suunnitelma perehdytysuunnitelman pohjaksi. Pohja tulisi täyttää yksilöllisesti ennen jokaisen uuden työntekijän perehdyttämistä. Suunnitelmassa perehdyttäminen on jaettu selkeisiin osa-alueisiin kahden pääteeman alle: perehdyttäminen organisaatioon ja omaan työhön. Ennen omiin työtehtäviin perehdyttämistä työntekijät perehdytetään organisaatioon. Tähän sisältyvät mm. asioita organisaatorakenne, yrityk-

sen toimintafilosofia, toimipisteen toiminta ja tavoitteet sekä turvallisuuteen liittyvät seikat.

6.2 Perehdyttäminen yritykseen ja strategiaan

Yksi perehdyttämisen osa-alueista on perehdyttää uusi työntekijä organisaatioon (Arthur 2006, 297). Organisaatioon perehdyttämisen tarkoituksena on mm. esitellä uudelle työntekijälle sen historiaa, kertoa tavoitteista, toiminta-ajatuksista sekä toimintafilosofiasta. Lisäksi työntekijöille tulisi kertoa, miten jokainen voi omalla toiminnallaan auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Arthur 2006, 298.) Organisaatioon perehdyttämisessä apuvälineenä voi toimia esimerkiksi yrityksen käsikirja (Arthur 2006, 299). Se voi sisältää mm. tavallisimpia organisaation filosofioita sekä yrityksen odotuksia työntekijöille (Arthur 2006, 300). Pankkiryhmällä on työntekijöiden käytössä oma opas, joka käsittelee sen toiminta-ajatuksia, tavoitteita sekä toimintatapoja.

Organisaatio haluaa menestyä kulkemalla kohti strategiansa tavoitteita. Ajan mittaa strategia muuttuu, ja muutos edellyttää uuden oppimista. Myös siihen suuntaan, että uudistuksessa jätetään vanhaa käytäntöä pois, ja myös siihen pitää oppia. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

6.3 Perehdyttämisprosessi Pankkiryhmässä

Pankkiryhmän perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää työsopimuksen laatimisella. Tämän jälkeen vuorossa on kirjallisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen yhdessä esimiehen kanssa. Perehdyttämissuunnitelmalle laaditaan aikataulu, ja suunnitelmaa täyttäessä huomioidaan myös uuden työntekijän kokemus sekä osaaminen. Suunnitelmaan kirjataan ylös, mitkä osa-alueet perehdyttämisestä kuuluvat kunkin työntekijän vastuulle. (Yrityksen sisäiset ohjeet perehdyttämisestä)

Ensimmäisenä työpäivänä esimiehen tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi työpiste, työtoverit sekä päivittäiset toimintatavat. Myös työsuhdeasiat tulisi käydä läpi laaditun perehdyttämissuunnitelman kanssa. Ensimmäisen työpäivän jälkeen perehdyttäminen tulisi aloittaa tutustumalla ensin työtapoihin sekä yritykseen ja lopulta käytännön työ-

tehtäviin. Toimintatapoihin tutustumiseen kuuluu mm. käytettävät tietokannat, tiimin jäsenyys sekä turvallisuus. Yritykseen tutustutaan käymällä läpi keskeisiä asioita organisaatiosta sekä suorittamalla verkkokoulutuksia. Työtehtäviin tutustutaan noudattamalla laadittua perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisen toteutumista tulisi seurata esimiehen kanssa keskustelemalla. Tarvittaessa suunnitelmaa tulisi voida muuttaa tai päivittää. (Yrityksen sisäiset ohjeet perehdyttämisestä)

6.4 Perehdyttämisprosessin hyödyt

Perehdyttämisestä hyötyvät sekä työntekijä, että yritys. Perehdyttäminen edistää työntekijän työhyvinvointia, sillä se edesauttaa nopeaa työn sisäistämistä sekä työn hallintaa. Yritys hyötyy perehdyttämisestä lisääntyneenä kannattavuutena; mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työtehtävänsä, sitä nopeammin työntekijän työpanoksesta syntyy tuotava. Perehdyttäminen myös luo pohjaa sitoutumiselle, sekä lisää yrityksen asiakastyytyväisyyttä. (Yrityksen sisäiset ohjeet perehdyttämisestä)

6.5 Yrityksen toiminta-ajatukset

Kohdeyrityksellä on perehdyttämisprosessin liitteenä olemassa opus, joka sisältää yrityksen toiminta-ajatukset sekä toimintatapoja. Opukseen on listattu yritykselle seuraavat toiminta-ajatukset: *Hajauttaminen*, *Konttori on pankki*, *Tyytyväisemmät asiakkaat*, *Laa-tua arjen asiointiin*, *Pienemmät kulut*, *Vakaa talous*, *Kasvun keinot* sekä *Pitkäjänteisyys*.

Hajauttaminen on listattu yrityksen ensimmäiseksi toiminta-ajatuksiksi. Opus avaa toiminta-ajatusta päätöksenteon näkökulmasta. *Hajautettu malli* kannustaa selkeiden ohjeistusten pohjalta työntekijöitä osallistumaan, sekä itsenäiseen ajatteluun. Koska *Hajautetun* organisaation pohjana ovat liiketoiminnan yhteisesti sovitut periaatteet, toiminta-ajatuksia ei ole hajautettu. Muun toiminnan ollessa *Hajautettua*, luottopolitiikka halutaan pitää keskitettynä. Luottopolitiikka on vakaan taloudellisen pohjan mahdollistaja.

Konttori on pankki-ajattelu on läsnä konttorin arjessa. Konttori on asiakkaille läsnä, sekä tuntee asiakkaansa, jonka vuoksi päätökset tehdään konttoreissa. Toimintatapa jossa

asiakkaat puhuvat suoraan päättäjän kanssa, mahdollistaa yhteydenoton suoraan päättäjälle. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

Tyytyväisemmät asiakkaat syntyvät asiakkaiden odotuksiin vastaamalla, sillä kaikki lähtee palvelusta. Halutaan, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä, kuin muiden pankkien asiakkaat. Koska konttori tuntee asiakkaansa, tietää se mitä asiakas tarvitsee. Asiakas on tärkeämpi, kuin tuotteet. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

Laatua arjen asiointiin alkaa palvelujen tarjoamisesta arkisissakin asioissa. Hyvän asiakkaan ajatellaan osaavan hoitaa pankkiasiointinsa pääosin itse, mutta saatavilla olevat päivittäispalvelut on rakennettu tarjoamaan parasta laatua arjen asiointiin. Hyvät päivittäispalvelut luovat tiiviitä asiakassuhteita parantamalla asiakastyytyväisyyttä sekä luomalla turvallisen suhteen pankkiin, ja hyvällä tavoitettavuudella mahdollistetaan laatua arjen asiointiin. Asiakas päättää mitä on laadukas palvelu. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

Pienemmät kulut mahdollistavat kilpailukykyiset hinnat asiakkaille. Koska päätökset tehdään konttoreissa, mahdollistaa *Hajautettu malli* kustannustehokkuuden myötä pienemmät kustannukset. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

Vakaa talous mahdollistaa liiketoimet ulkoisista tekijöistä riippumatta. Tehdään asioita, joissa ollaan hyviä: oikeita kauppvoja oikeiden asioiden kanssa. Pankki ei koskaan ole parempi kuin asiakkaansa. (Yrityksen sisäinen opus)

Kasvun keinot näkyvät orgaanisessa kasvussa, kun konttoreiden lukumäärä on kasvanut yksi kerrallaan. Liiketoimintamalli on osoittautunut toimivaksi kaikissa konttoreissa. Pankin vakaa talous mahdollistaa hyvien kauppvojen toteuttamisen. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

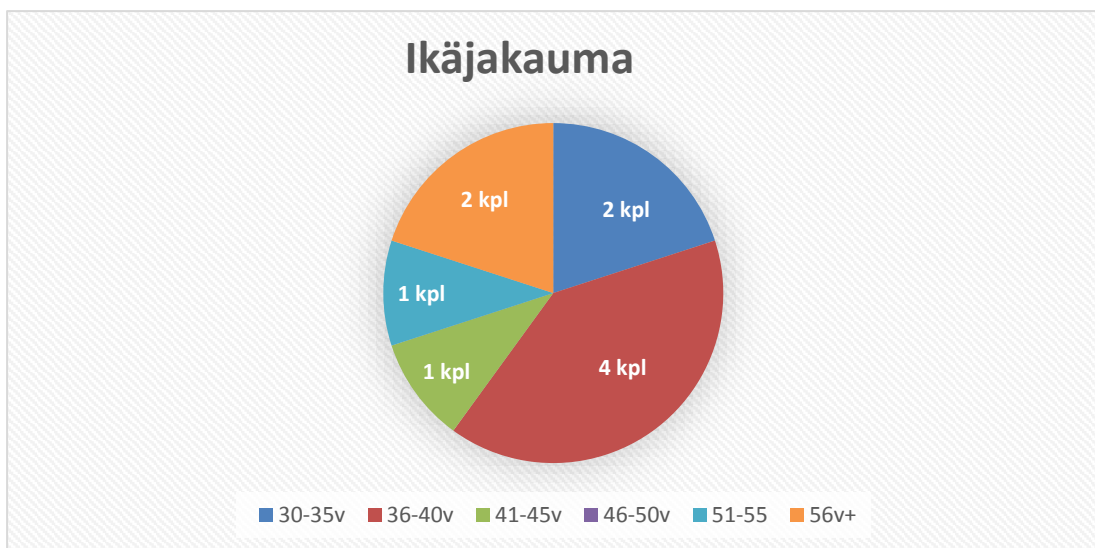
Pitkäjänteisyys näkyy mm. siinä, että pankki on kestänyt kaksi maailmansotaa, sekä pörssiromahduksen. *Pitkäjänteinen* ajattelutapana tekee yrityksestä luotettavan, jota myös asiakkaat arvostavat. Pitkäjänteisyys korostuu myös asiakassuhteissa, sillä tuotteilla halutaan auttaa kattamaan kaikki asiakkaan tarpeet eri elämäntilanteissa. (Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista)

7 TULOKSET

Tutkimukseen osallistui 10 työntekijää Pankkiryhmän kahdesta eri toimipisteestä. Kaikki työntekijät joille haastattelua ehdotettiin, suostuivat haastateltaviksi. Yksi vastaajista on Pankkiryhmän toimeksiantaja, jonka kanssa tutkimuksen aihetta ja sisältöä on käsitelty hieman etukäteen. Vaikka toimeksiantaja ei ollut etukäteen tietoinen haastattelukysymyksistä, on tietoisuus aiheen sisällöstä voinut vaikuttaa esimerkiksi siihen, että aiheeseen voidaan antaa tarkempia vastauksia.

7.1 Taustat

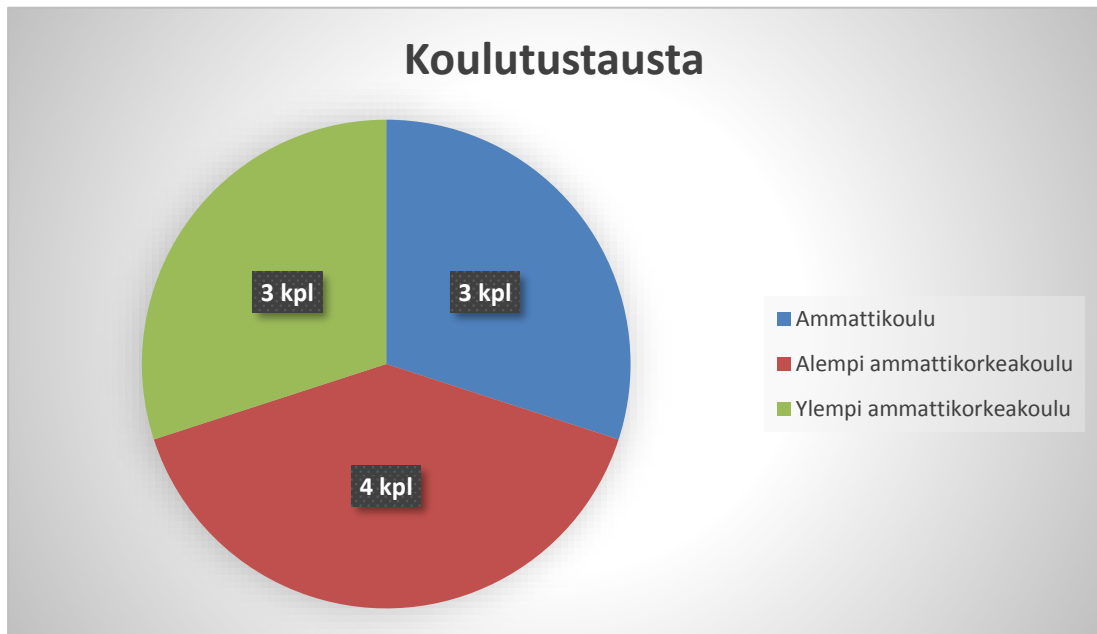
Vastaajien *Ikä* vaihtelee 30-60 ikävuoden välillä. Alla oleva kaavio havainnollistaa vastaajien ikäjakaumaa tarkemmin. Kaaviosta voidaan havainnoida, että suurin osa vastaajista kuuluu ikäryhmiin 36-40v, toiseksi eniten vastaajia jaottuvat tasan sekä 30-35v sekä 56v+ ikäryhmissä, sekä kolmanneksi eniten vastaajia jaottuvat myös tasan ikäryhmiin 51-55v sekä 41-45v. Yksikään vastaajista ei sijoittunut 46-50v ikäryhmään.



Kaavio 1: Ikäjakauman hajonta vastaajien kesken.

Vastaajien Koulutustaustat jakautuivat varsin tasaisesti. Vastaajista 3 on suorittanut ammattikoulutasoisen tutkinnon, 4 on suorittanut alemman korkeakoulututkinnon ja 3 on suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Kolmella vastaajalla oli haastattelujen aikaan nykyistä ylemmän tason koulutus kesken; 1 ammattikoulututkinnon suorittaneista suoritti ammattikorkeakoulututkintoa, ja kaksi alemman ammattikorkeakou-

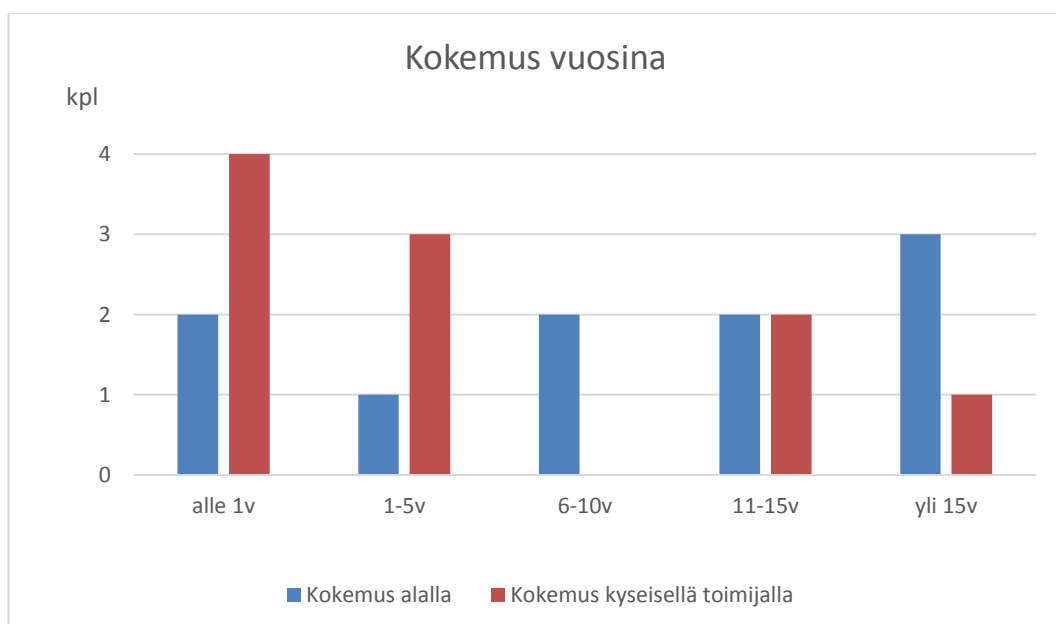
lututkinnon suorittaneista suorittivat myös ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa.



Alla havainnollistava kaavio koulutusjakaumasta siten, ettei kaaviossa ole huomioitu kesken olevia opintoja.

Kaavio 2: Koulutustaustan jakautuminen vastaajien kesken.

Vastaajien *Kokemus pankkialalta* vaihtelee 4kk-20v välillä, ja *Kokemus kyseisessä Pankkiryhmissä* vaihtelee 2kk-16v välillä. Alla havainnollistava kuvio kokemuksen jakaumasta.



Kaavio 3: Vastaajien kokemus alalta sekä kyseisellä toimijalla.

7.2 Yrityksen toiminta-ajatukset

Taustatietojen jälkeen vastaajia haastateltiin yrityksen toiminta-ajatuksista. Sanoista *Yrityksen toiminta-ajatukset* vastaajille tuli mieleen asioita yhteisistä toimintatavoista, yrityksen olemassaolon syistä, tavoitteista sekä suunnitelmien toteuttamisesta käytännön tasolla. Kysymyksellä haluttiin vastata alatutkimuskysymykseen *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista*. Vastaajista kolme osasi nimetä yrityksen toiminta-ajatuksia nimeltä, loput seitsemän vastaajaa osasivat kuvailla mitä toiminta-ajatuksilla heidän mielestään tarkoitetaan. Vastaajien kuvaukset vastaavat teoriassa käsiteltyjä kuvauksia toiminta-ajatusten sisällöstä.

”Lähinnä sellainen, että kaikki toimisivat samalla tavalla, toimipaikasta riippumatta. Kaikilla olisi samat asiat tiedossa, ja niiden perusteella tehtäisiin asioita.” Vastaaja 5

”Asiakaslähtöisesti ajateltu yrityksen olemassaolon tarkoitus, eli mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään.” Vastaaja 4

”Periaatteena on se, että konttori on pankki ja suhteellisen itsenäinen.” Vastaaja 7

”Kun suunnitellaan toimintaa, käytännön suunnittelun pitää olla linjassa siihen, miten yrityskin miettii mikä se toiminta-ajatus on. Tähdätään siihen, että ollaan kustannustehokkaita ja meillä on tyytyväiset asiakkaat. Niistä lähdetään ja pilkotaan niitä päivittäiseen tekemiseen.” Vastaaja 6

Vastaajien kesken oli vaihtelua siinä, miten *toiminta-ajatuksia on käyty perehdyttämisessä läpi*. Tällä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen, *Miten yrityksen toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu*. Kolme vastaajaa kertoi, että toiminta-ajatuksia oli käyty heidän kanssaan läpi jo rekrytointivaiheessa. Vastaajista kuusi kertoi, että toiminta-ajatuksia oli käyty läpi eri tavoin, mm. kurssilla, verkkokursseilla, Power-Point-esityksillä, keskustelemalla sekä oheismateriaalin kera itsenäisesti opiskellen. Yksi vastaajista kertoi, ettei hänellä ollut perehdyttämistä toiminta-ajatuksiin. Kahdesta

haastattelusta nousi esiin, että haastateltavat kokivat, että toiminta-ajatuksia on käyty läpi ripotellen. Haastateltavista kaksi kertoi, että toiminta-ajatuksia olisi pitänyt opetella itsenäisesti, eikä asioita ole käyty jälkeinpäin yhdessä läpi.

” Rekrytointivaiheessa sitä käytiin tarkkaan läpi, ja se on jopa niin konkreettista, että se näkyy meillä ihan päivittäisessä toiminnassa.” Vastaaja 1

”Meillä oli verkkokoulutuksia, ja niissä käytiin hyvin toimintamalli kohdittain läpi.”
Vastaaja 5

” Kirjallista materiaalia, sitten käytiin PowerPoint esitys läpi. Enemmän kuitenkin yhdessä juttelemalla ja keskustelemalla kokonaissisällöstä.” Vastaaja 4

”Niitä on tullut jonkin verran, ripotellen ehkäpä. Alussa oli vähän enemmän, tuli perusasiat. Ehkä olisi saanut olla vähän laajemminkin.” Vastaaja 9

”Olen vähän huono henkilö vastaamaan näihin kysymyksiin, perehdyttämiseni on ollut sitä, että kävin perehdytyksessä toisessa konttorissa. Se kesti ehkä viikon tai kaksi.”
Vastaaja 8

”Aika heikosti. Ennen kuin aloitin työsuhteessa, ohjevihkonen lähetettiin kotiin tutustuttavaksi, että saa tietyn käsityksen perusajatuksista. Sitä ei kuitenkaan käyty enää yhdessä läpi.” Vastaaja 2

Yrityksen listatuista toiminta-ajatuksista *Hajauttaminen* on ensimmäinen. kahdeksan vastaajaa osasi antaa esimerkkejä siitä, mitä toiminta-ajatus heidän mielestään tarkoittaa, kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, mitä heille tulee toiminta-ajatuksista mieleen. Esiin nousivat mm. erot työnkuissa konttorikoosta riippuen niin, että pienemmissä konttoreissa työnkuva on monipuolisempi. Lisäksi useat vastaajat nostivat esiin hajaautetun päätöksenteon, jolloin päätöksiä voidaan tehdä suoraan konttorista käsin. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista sekä Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia.*

”En osaa vastata tähän mitään.” Vastaaja 9

”Esimerkiksi se, että kaikki eivät tee samaa asiaa.” Vastaaja 10

”Olemme pieniä yksiköitä, meidän pitää ehkä ymmärtää paljon asioita, mutta meidän ei tarvitse osata niitä.” Vastaaja 1

”Toiminnot on hajautettu konttoritasolle, ei olla pyritty vähentämään konttoreita ja keskittämään, vaan on pysytty konttoriverkosto hajautettuna. Toiminnot ovat konttoreissa ja päätösvaltaa on hajautettu konttoreihin.” Vastaaja 6

Kysyttäessä *Hajauttamisen* näkymisestä omassa käytännössä, kaksi vastaajaa jotka eivät osanneet kertoa hajauttamisesta, eivät antaneet esimerkkiä. Näiden lisäksi yksi vastaajista ei kertonut esimerkkiä. Muut vastaajat antoivat kaikki erilaisia esimerkkejä siitä, että *Hajauttaminen* näkyy käytännössä sijoittamisessa, työnkuvassa ja tavoitteissa. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatukset näkyvät käytännön työssä.*

”Sijoitusstrategioissa, miten asiakkaalle suositellaan tehdä sijoituksia. Tehdään eri juttuja, ettei tehdä vain samaa.” Vastaaja 5

”Päivät eivät ole yhtään samanlaisia. Kun suunnittelit että tänään teen tämän, kun päivä päättyy, et ole sitä tehnyt, vaan siinä on tullut muita asioita, jotka ovat keskeyttäneet.” Vastaaja 10

”Yllättävän vapaasti saan toimia ja tehdä asioita. Tietyissä asioissa on selkeä päätöksenteko, mutta ei se ole koskaan kynnyskysymys, jos olen jotain ajatellut et tehdään näin, niin se kaikki onnistuu lähtökohtaisesti.” Vastaaja 3

”Täällä konttorissa tehdään kaikki itse.” Vastaaja 6

”Jos vertaa edelliseen työpaikkaan, täällä on huomattavasti vähemmän tuotekohtaisia tavoitteita ja tavoitteet ovat enemmänkin konttorin kannattavuus. Miten sen kannattavuuden saa, sitä ei ole niin tarkasti ohjattu.” Vastaaja 2

Kuusi vastaajaa antoi erilaisia esimerkkejä siitä, *missä Hajauttaminen ei toteudu*. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatukset eivät toteudu*. Esimerkkejä tuli hajauttamisen mallista, luottopolitiikasta sekä tehokkuudesta. Neljä vastaajaa ei keksinyt esimerkkiä, jossa toiminta-ajatus *Hajauttaminen ei toteudu*.

”Toistaiseksi ei, ainakin tällä kokemuksella tuntunut ihan toimivalta.” Vastaja 3

”Voisin sanoa, ettei se toimi tällaisissa pienissä konttoreissa ollenkaan.” Vastaja 10

”Konttorilla on toimintoja, mitä ei voida hajauttaa, se kuuluu meidän omaan prosessiin. Se voisi olla enemmän hajautettua, mutta sitä ei ole haluttu hajauttaa. Pienet konttorit varmasti hyötyisivät siitä. Tiettyjä asioita tehdään pienissä konttoreissa harvoin, ja siihen kuluu aikaa.” Vastaja 1

”Luottopolitiikka ja sen soveltaminen on päätetty, että se tehdään keskitetysti, miksei sitäkin periaatteessa voisi hajauttaa, mutta se on konsernin päätös, että se on keskitetysti päätetty. Sinänsä melkein joka juttua voidaan hajauttaa, mutta onko se välttämättä tehokkain tapa, ehkä ei. Malli on ollut, että hajautetaan melkein kaikki muu, paitsi luottopolitiikka. Täällä on hyvin voimakkaasti hajautettu asioita.” Vastaja 2

”Tiettyjen rutiinien keskittäminen olisi järkevää, esimerkiksi tilinpäätökset. Siinä säilyy tuntuma sisältöön, mutta vie aikaa, jonka voisi käyttää johonkin muuhun.” Vastaja 7

Yrityksen toiseksi toiminta-ajatuksiksi on listattu *Konttori on pankki*. Vastajat osasivat antaa esimerkkejä siitä, mitä toiminta-ajatus *Konttori on pankki* heidän mielestään tarkoittaa. Kahdeksan kymmenestä vastaajasta nosti esiin päätöksenteon. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista sekä Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia*.

”Meidän ei tarvitse kysyä luottopäätöksiä tai sijoituspäätöksiä, vaan pystymme keskitetysti tekemään täällä, mikä on asiakkaan kannalta hyvä. Kun on luottovaltuudet annettu, pystyy niiden puitteissa toimimaan.” Vastaja 8

”Päätöksenteko, eli konttorissa tehdään päätökset hyvin pitkälle. Meillä ei ole luottokomiteaa, kunnes vasta kun mennään suuriin summiin. Konttori on pankki tarkoittaa, että meillä kaikilla on luotonmyöntövaltuudet ja johtajalla iso päätäntävästuu.” Vastaja 10

” Ehdottomasti sitä, että asiakas puhuu päätöksentekijöiden kanssa. Meillä on todella itsenäiset valtuudet konttorissa toimia.” Vastaja 4

”Meillä konttorissa on valta tehdä konttorin päätöksiä ja suunnitella omaa toimintaa. Jos on tietty tavoite mihin pitäisi päästä, konttorissa voidaan miettiä, miten se tehdään. Hoidamme lähtökohtaisesti konttorin asiakkaat itse konttorissa.” Vastaja 6

”Konttori päättää minkälaisia asiakkaita otetaan, ja konttori päättää asiakkaan hinnoittelun kokonaisuuden kannalta. Konttori on pankki tarkoittaa tiivistetysti sitä, että pääte-tään ketä palvellaan ja millä hinnalla.” Vastaja 2

Toiminta-ajatus *Konttori on pankki* näkyy vastaajien käytännön työssä eri tavoin, esiin nousivat itsenäinen toiminta ja päätöksenteko, sekä erottuvuus kilpailijoihin. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä.*

”Kaikki luottamukselliset työt; tiedonkäsittely ja arkistointi.” Vastaja 9

”Kaikki mitä päivittäin tehdään; asiakaskohtaamiset ja taustatyöt.” Vastaja 5

”Liioitellusti meitä ei ohjaa kukaan. Itse päätämme mitä tehdään, asiakkaat arvostavat. He tietävät, että kun soittaa meille, voidaan asiat tehdä nopeasti.” Vastaja 1

”Esimerkiksi iso lainatarjous kunnalle onnistuu kädenkäänteessä. Se tuntuu suurelta asialta, mutta se hoituu silti tästä käsin, ennen kuin tulen tänne, en olisi ajatellut.” Vastaja 3

”Kun aikaisemmin on tehnyt kilpailijoille töitä, niin varmaan paljonkin poikkeaa toiminta tältä osin. Varsinkin lähiaikoina on tuntunut, että monet pankit ovat keskittäneet

toimintoja kauemmas, ja konttori on pelkästään myyntiyksikkö, mikä on jäänyt paikkakunnalle. Aika paljon puhelut ja yhteydenotot verkossa menevät keskitettyyn yksikköön, kun meillä ne tulevat kaikki tähän konttoriin. Kun asiakas on pankkiin yhteydessä, on suoraan konttoriin yhteydessä ja me hoidetaan alusta loppuun. Siinä on tosi iso ero verrattuna kilpailijoihin.” Vastaaja 6

Vastaajista kuusi osasi antaa esimerkin tilanteista, joissa toiminta-ajatus *Konttori on pankki ei toteudu*, kolme ei osannut sanoa, ja yksi kertoi toiminta-ajatuksen onnistuneen aika hyvin. Vastaajilta nousi esiin asioita luottovaltuuksista, asioiden hoitamisesta konttoreissa sekä ohjeistuksista. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymyseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatuksset eivät toteudu*.

”Ei tule mieleen muuta, kuin kuvion suuruus, siitä se lähtee eteenpäin. Jos ei omat luottovaltuudet riitä, silloin ei toteudu, mutta yhtä lailla asia hoidetaan alulle ja eteenpäin. Ei se asiakkaalle ulospäin näy.” Vastaaja 8

”Ei tule yhtäkkiä mieleen, sillä aina kun joku juttu tulee, kyllähän me asiat saadaan selvitettyä. Ja jos tarvittaisiin talon sisäistä apua, niin aina järjestyy.” Vastaaja 10

” Kyllä se aika hyvin toteutuu. Harvoin me asiakasta ohjataan tuonne palvelunumeroihin, mikä voisi joskus olla ihan järkevääkin. Voisi saada vastauksen kysymykseensä nopeammin.” Vastaaja 4

”Meillä on asioita mitkä tulee viranomaistaholta, siinä konttorilla ei ole liikkumavaraa. Voidaan periaatteessa toteuttaa niitä niissä rajoissa, mitä parhaiten nähdään, mutta ei voi kauheasti lähteä sooloilemaan.” Vastaaja 2

”Se on toteutunut korkeintaan vaihtelevasti henkilöstöhallinnossa. Tämä on tullut uutena, että kun tilanteet vaihtelevat taloudessa, konttori ei saa ottaa tiettyntyyppisiä asiakkaita, vaikka ne olisi ollut ihan ok. On tullut tiukka ohjeistus asiakasvalinnasta varsinkin yrityspuolella, kriteereistä joilla voidaan ottaa asiakkaita, ja kyllä myöskin henkilöpuolella.” Vastaaja 7

Kolmas toiminta-ajatus on *Tyytyväisemmät asiakkaat* tarkoittaa vastaajien mielestä, miten asiakkaita kohdellaan, miten asioita hoidetaan niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, sekä parempaa palvelua kuin kilpailijoilla. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista* sekä *Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia*.

”Miten asiakkaita kohdellaan ja otetaan vastaan, mihin tähdätään ja miten saataisiin asiakas tyytyväisemmäksi. Toimintatavat tehdään sen takia, että asiakas olisi tyytyväisempi” Vastaja 9

”Meidän toiminta perustuu siihen, että me hoidetaan hommat niin, että saadaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Ja halutaan että me palvellaan parhaiten ja meillä on tyytyväisimmät asiakkaat, siksi niistä tulee niitä pitkäaikaisempia asiakassuhteita. Pyritään hoitamaan niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä.” Vastaja 6

”Sillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun kuin kilpailijoiden asiakkaat. Tiivistetysti se mihin pyritään, että asiakas saisi joustavampaa palvelua ja meillä on suorat yhteystiedot mihin ottaa yhteyttä. Hoidetaan ja vastataan nopeammin ja joustavammin mitä kilpailijat, se on ehkä se tärkein juttu.” Vastaja 2

Tyytyväisemmät asiakkaat-ajatuksen näkyminen käytännössä nosti esiin ajatuksia ripeästä ja joustavasta toiminnasta, asiakkaiden tuntemisesta, tulevaisuuden suunnittelusta yhdessä sekä tavoitettavuudesta. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä*.

”Yrittää hoitaa aina parhaansa mukaan, jos ei tiedä niin kysyy. Että asiakkaalle jää aina se, että se voi lähteä hyvällä mielellä.” Vastaja 5

”Ilmenee henkilöpuolella siinä, että meillä on henkilöitä jotka ovat tehneet tosi pitkään hyvää yhteistyötä, ja tuntevat asiakkaat. Kun tuntee asiakkaan tarpeet, voidaan pitää tyytyväisinä. Yrityspuolella tyytyväisyys tulee jouhevasta toiminnasta. Meillä on asiakkaita, jotka eivät mistään muualta saa samanlaista palvelua.” Vastaja 1

”Tavattiin yritysasiakasta tulevien rahoitustarpeiden puitteissa ja istuttiin alas. Siinä oli konttoreiden edustajat, useampi asiantuntija Helsingistä ja pari asiakkaan edustajaa. He sanoivat, etteivät ole muiden rahoittajien kanssa ikinä suunnitellut tulevaa yhdessä rahoittajan kanssa. Siinä tuli palautetta, että muut pankit eivät toimi näin.” Vastaaja 4

”Näkyi siinä, että aika vapaasti saa päättää miten käyttää aikansa, yrittää tietysti tehdä asiat siinä järjestyksessä, ettei jää tekemättä. Välillä tulee vähän mahdottomiakin pyyntöjä, ettei onnistu nopeasti, mutta aika joustavasti ja suhteellisen nopeasti saadaan hoidettua.” Vastaaja 3

”Yksi iso tekijä on, että asiakkailla on suorat puhelinnumerot, jos joku menee sekaisin tai haluaa jotain uutta. Tietää, että tuosta numerosta pitäisi saada joku kiinni. Toinen on se, että normaalia asiaa ei tarvitse pallotella, vaan yleensä ratkaisu löytyy sen kontaktin kautta, mikä ensin otettiin. Lisäksi asiakkaiksi on ehkä valikoitunut sellaisia henkilöitä, jotka tykkäävät meidän toimintatavasta.” Vastaaja 7

Tilanteista, joissa toiminta-ajatus *Tytytyväisemmät asiakkaat ei toteudu*, nousivat esiin asiakkaiden mielipiteitä ajanvarausmalliin siirtymisestä, suuret hankkeet joiden toteutumiseen saattaa mennä enemmän aikaa kuin normaalisti, muutokset toiminnassa sekä tekniikan kehitys. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatukset eivät toteudu*.

”Pankin toiminta-ajatus on mennyt siihen, että toimitaan ajanvarauksella ja kassapalvelut on klo 10-13. Se tulee vaikuttamaan negatiivisesti ennen kuin se saadaan asiakkaiden tietoisuuteen. Kyllä varmaan saadaan oppimaan siihen toimintaan. Ennen onnistui kaikki, voitiin heti ottaa lainaneuvottelu ja kaikki, mutta tänä päivänä se ei mene samalla tavalla. Työn määrä on kasvanut ja henkilökuntaa ei ole palkattu enempää.” Vastaaja 8

”Varmaan tulee siellä, jos esimerkiksi kiinteistösijoittajalla on kova tahti tehdä, ja kokonaisuus on riittävän iso, se vaatii limitoinnin. Prosessissa menee oma aikansa, ja meillä on rajalliset, välillä voi joutua sanomaan asiakkaalle, että tässä menee nyt useampia viikkoja, että on valmis. Olisi kivempi sanoa asiakkaalle, että on valmis, kun tulet käymään.” Vastaaja 1

”Kun toimintatapaa muutetaan, välttämättä asiakkaat eivät ole tyytyväisimpiä, muutokset ovat sellaisia. Varmasti aikavaraukseen siirtyminen on aiheuttanut sen, että kaikki eivät ole siihen tyytyväisiä, ainakaan heti. Toivottavasti saadaan sekin käännettyä, ja asiakkaat oppivat arvostamaan, että pystytään valmistautumaan tapaamisiin. Tietysti itsekin täytyy toimia niin, että se on sen arvoista asiakkaankin mielestä. Sitten ehkä tuo, että meillä on henkilökunta muuttunut. Toiminta pohjautuu siihen, että on se tietty asiakasvastaava, ja nyt on vaihtunut. Kun siinä tulee muutos, niin se on ihan luonnollistakin, että silloin se ei välttämättä aina toimi.” Vastaaaja 6

” Ehkä meidän tietotekniikka ei ole ihan parhaalla tasolla, esimerkiksi mobiilipankki ja verkkopankki. Varsinkin mobiilipankki on sellainen, mikä on vähän jäljessä montaa kilpailijaa. Jonkun verran saattaa tulla asiakkailta, että joku juttu onnistuu kilpailijan verkkopankissa, mutta meillä ei onnistu.” Vastaaaja 2

Neljännän toiminta-ajatuksen kohdalle, *Laatua arjen asiointiin*, muodostui opinnäytetyön alussa kirjoitusvirhe, joka selvisi vasta työn tarkasteluvaiheessa opinnäytetyön ollessa lähes valmis. Toiminta-ajatus *Laatua arjen asiointiin* oli alusta alkaen kirjoitettu väärään muotoon; *Laatua arjen asioihin*. Toiminta-ajatus esitettiin työntekijöille virheellisessä muodossa. Toiminta-ajatus löytyy myös liitteenä käytetystä haastattelulomakkeesta virheellisessä muodossa, sillä siinä muodossa toiminta-ajatus haastattelutilanteissa esitettiin työntekijöille. Tästä johtuen työntekijöiden vastaukset esitettyyn toiminta-ajatuksen, eivät välttämättä täysin vastaa alkuperäiseen tarkoitukseen. Vaikka ero on pieni, on se voinut vaikuttaa siihen, miten työntekijät mieltävät toiminta-ajatuksen. Toiminta-ajatuksen virheellisestä sanamuodosta voidaan silti todeta, että kukaan haastatelluista työntekijöistä ei tuntenut toiminta-ajatusta nimeltä niin tarkasti, että olisi huomauttanut toiminta-ajatuksen muotoilusta. Lisäksi työntekijöiden vastaukset ovat muotovirheestä huolimatta samaistettavissa niihin asioihin, joita yritys on listannut toiminta-ajatuksen sisältävän. Toiminta-ajatus esiintyy myös vastausotteissa muodossa *Laatua arjen asioihin*. Toiminta-ajatus pitää vastaajien mukaan sisällään monia yksinkertaisia asioita; asiantuntemus, toimivat palvelut, asiakaspalvelu, tavoitettavuus sekä osaavat työntekijät. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista* sekä *Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia*.

”Laadukas työ, jokainen tietäisi mitä tekee, ja olisi sen myötä asiantuntemus ja laatua sen takia.” Vastaaja 9

”Tulee mieleen, että on erilaisia palveluita mitä voi käyttää, että helpottaisi arkea ja että ne ovat laadukkaita. Verkkopankit ja kortit ja asiakaspalvelu, että pystyy soittamaan suoriin numeroihin. Kortit ja verkkopankki toimisivat, olisi mobiilipankkia ja yritetään kehittää niitä koko ajan, että ne olisi laadukkaita.” Vastaaja 5

”Meidän laadukkuus tulee kaikista eniten meidän tavoitettavuudesta, että meidät saa kiinni. Siitä se pääsääntöisesti tulee, ja nopeista päätöksistä. Meillä on tuttuja asiakkaita, äkkiä sanottua että onnistuu. Ei tarvitse käydä sen isompaa lainaneuvottelua, tiedetään et voidaan tehdä.” Vastaaja 1

”Simppeleitä asioita, asiakas soittaa ja pyytää tekemään, että hoidetaan. Siinä näkyy, oma ajankäyttö, välillä tulee tilanteita, että on paljon tekeillä, ja sitten tulee pyyntö, että hoidetaanko asia, mitä ei välttämättä euron kuvat silmissä tehdä, mutta kuitenkin ne mielellään tekee. Pitkässä juoksussa voi olla hyötyä, ettei jätä asioita makaamaa.” Vastaaja 3

”Se mitä meillä on aina ollut, on osaavat työntekijät. Kun me halutaan kaupungin parhaat asiakkaat, niin halutaan, että meillä on myös kaupungin paras henkilökunta. On sitä asiantuntemusta ja osaamista, ja sitä osattaisiin hyödyntää sillä tavalla, että asiakaskin kokee, että saa aiantuntevia ratkaisuja.” Vastaaja 6

Käytännön työssä toiminta-ajatus *Laatua arjen asiointiin* näkyy vastaajien mukaan monissa asioissa valmistautumisessa, tavoitettavuudessa, osaamisessa ja arkistoinnissa. Erityisesti tavoitettavuus suorista numeroista nousi toiminta-ajatuksen yhteydessä esiin. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä.*

”Asioihin perehdytään. Jos on ajanvaraus, perehdytään asiaan etukäteen ja toimitaan sen mukaan.” Vastaaja 9

”Vastaillaan puhelimiin ja pyritään auttamaan asiakasta. Asiakas voi olla kaupungilla, ja sille tulee joku mikä pitää saada selville, niin pystytään palvelemaan sen mukaan.”

Vastaaja 5

”Oma yhteyshenkilö kun on pankissa, täytyy olla laaja-alainen ja ymmärtää asiakkaan talous kokonaisuutena ja osata rakentaa siitä järkevä paketti. Että se tuo sille asiakkaalle laatua arjen keskelle, kun voi soittaa suoraan asiantuntijalle, joka vastaa suoraan numeroon ja tuntee asiakkaan tilanteen, eikä tarvitse aloittaa alusta palvelunumerossa.”

Vastaaja 4

”Pitää asiakirjat huolellisesti järjestyksessä ja prosessit tehdään ohjeistusten mukaan. Esimerkiksi luottopuolella käsitellään asiakkaan luottoasioita, prosessi tehdään oikein ja aikataulussa: käydään huolellisesti ehdot läpi, tarkistetaan allekirjoitukset ja lopuksi arkistoidaan. Toimitaan niin, että kokonaisuus on hoidettu huolellisesti.”

Vastaaja 2

Tilanteisiin, joissa toiminta-ajatus *Laatua arjen asiointiin ei toteudu*, ovat vastaajien mukaan käytössä olevat resurssit, palvelulupaus, tavoittamattomuus sekä kokemattomuus. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatukset eivät toteudu*.

”Välttämättä ei resurssit aina ole kaikista vahvimmat. Ja kilpailijoilla voi olla laadukkaampia juttuja tarjolla, me tullaan perässä jossain asioissa, esimerkiksi mobiilipankissa. Sitä pitäisi kehittää, ja esimerkiksi kun kortti ei toimi vielä talletusautomaateissa. Yksi asiakas sanoi, ettei kortti toimi kaikissa verkkokaupoissakaan, ja on joutunut käyttämään toisen pankin korttia. Ne ovat arjen laatujuuttuja.”

Vastaaja 5

”Kun luvataan asiakkaille nopeaa palvelua, eikä se aina voi toteutua, koska joudutaan pistämään asioita tärkeysjärjestykseen ja priorisoimaan.”

Vastaaja 1

”Esimerkiksi kun yhteyshenkilöä ei saada kiinni koska on kiireinen tai palaverissa. Silloin voisi olla hyvä, että olisi joku palvelunumero mihin voi soittaa ja kertoa tilanteen.”

Vastaaja 4

”Olen jossain kohtaa miettinyt, on hyvä, että meillä käytetään harjoittelijoita, mutta nykyisin kun asiakkaat käyvät harvoin pankissa, siinä on vähän riskiäkin siltä kantilta, että meillä vastaa puhelimeen tai on ensimmäisenä ovella sellainen henkilö, joka ei vielä osaa kauhean hyvin. Vaikka se olisi kuinka palvelualtis ja halukas, kun ei ole sitä osaamista vielä. Meistä olemattomaltakin tuntuva neuvo tai ohje pieneen asiaan, jos neuvotaan väärin, siitä voi tulla asiakkaalle ikävä olo, että kuinka laadukasta nyt sain.”

Vastaaja 6

Viides toiminta-ajatus *Pienemmät kulut* toi esiin erilaisia näkökulmia kuluihin liittyen. Moni katsoi asiaa henkilökunnan näkökulmasta, osa tuotteiden palvelumaksujen kannalta ja osa katsoi asiaa laajemmin siltä kannalta, että ymmärretään mistä kulut muodostuvat. Vastaajien mielestä toiminta-ajatuksella tarkoitetaan palveluiden kuluja asiakkaille, tuloksen ymmärtämistä sekä tehokkuutta ja kuluja kilpailijoihin verrattuna. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista sekä Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia.*

”Pienemmillä kuluilla tarkoitetaan pienempiä kuluja toimintatavoissa.” Vastaaja 9

”Monet kulut olivat ennen pienempiä; kortti oli halvempi ja verkkopankki ei maksanut mitään. Jossain vaiheessa, kun lainat menivät suoraveloituksena tililtä, ei ollut suoraveloituskulua, vaikka muilla jo oli. Se oli hirveän hyvä asia. Ne ovat isoja tuottolähteitä pankille, pakko niiden on jossain vaiheessa tulla maksulliseksi. Loppujen lopuksi, jos näitä nyt vertaillaan, luulen että keskimäärin jollain pankilla voi joku olla hieman halvempi, kun taas toinen juttu kalliimpi. Kyllä ne varmaan ovat keskimäärin aika linjassa.” Vastaaja 10

”Tarkoittaa sitä, että ymmärretään mistä meidän tulos muodostuu. Halutaan vaikuttaa niissä asioissa, joissa on järkevä vaikuttaa. Yksi tyypillinen on, ettei haluta maksaa turhista mainoksista. Se on ehkä konkreettisin.” Vastaaja 1

”Pankkina meidän kulut ovat pienemmät, tehdään asioita tehokkaasti ja pienet yksiköt. Konttori on pankki, jolloin meille ei muodostu hallinnollisia työtehtäviä, vaan jokainen konttoreissakin työskentelee asiakasrajapinnassa. On matala organisaatiomalli, se varmasti näkyy myös kustannuspuolella.” Vastaaja 4

*”Se on ihan hyvä ajatus, mutta siinä on tietysti se, että säästetään vaikka henkilöstöku-
luissa. Se voi olla aika lyhytnäköistä siinä mielessä, että kuitenkin tiedetään, että on kii-
re. Se tulisi nähdä investointina. Perspektiivi, että katsotaanko lyhyellä vai pitkällä ai-
kavälillä. Se että katsotaan lyhyellä, voi olla jossain kohtaa huono juttu.” Vastaja 3*

*”Siinä vertaillaan kilpailijoihin ja ajatellaan, että meille tuleviin tuottoihin suhteutettu-
na kuluja olisi vähemmän mitä kilpailijoilla. Tarkoittaa sitä, että tehdään paljon asioita
itse, missä kilpailijat käyttävät ulkopuolista työvoimaa. Muutenkin mietitään tarkkaan,
esimerkiksi markkinoinnissa mihin niitä euroja käytetään. Kohdennetusti markkinoi-
daan, mutta käytetään markkinointia suhteessa liikevaihtoon huomattavasti vähemmän
mitä kilpailijat v.t” Vastaja 2*

Toiminta-ajatus *Pienemmät kulut nousee käytännön työssä esiin työmatkoissa, kontto-
reiden ulkoasussa, palvelumaksuissa sekä kehityksessä. Kysymyksellä haettiin vastausta
tutkimuskysymykseen, Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä.*

*”Ihan yleisesti kaikki oleminen, printtaaminen ja ehkä työmatkoissakin se, että käyttää
niitä halvempia vaihtoehtoja ja sopimuspaikkoja, että niistä tulee pienempiä kuluja.”
Vastaja 5*

*”Ei voisi paljon pienemmällä kuluilla olla. Meillä on vanhoja huonekaluja ja ollaan niin
matalalla kulutasolla verrattuna muihin konttoreihin, jossa on mielettömät asiakaslah-
jat ja samppanjaa kaapit täynnä, mitä tarjoillaan asiakkaille.” Vastaja 8*

*”Nousee esiin, varsinkin syksyllä nousi, kun ihmiset soittivat verkkopankin maksullisuu-
desta, kun muuttui maksulliseksi. Kyllähän se piti käytännössä miettiä, että onko sellai-
nen asiakas, jolle voi puolittaa maksun, poistaa kokonaan tai määrääjäksi. Kyllä se
ihan käytännössä tulee. Ei välttämättä päivittäin, mutta silloin tällöin.” Vastaja 10*

*”Ei prameilla konttoreilla, on toimivat mutta vaatimattomat tilat. Tietysti se, ettei mai-
nosteta, on jonkinlainen kustannussäästö.” Vastaja 4*

*”Pyritään kaikissa tekemisissä miettimään kulupuolta, että ollaan nuukasti kautta lin-
jan. Kyllä se meillä näkyy, että tarkasti aina katsotaan. Tietysti se näkyy myös siinä, kun*

ei olla ehkä jokaisessa asiassa sen kehityksen kärjessä sen takia, että pyritään kustannustehokkaasti tekemään.” Vastaja 6

”Kulutarkkuus on opetettu, ja se on toiminta-ajatuksen yksi pääkohdista.” Vastaja 7

Toiminta-ajatus *Pienemmät kulut ei vastaajien mukaan toteudu* aina, yhdeksän vastaajaa antoi esimerkkejä tilanteista. Esimerkkeinä olivat asiakastilaisuuksien järjestäminen, sisäiset palaverit, vuokratiloissa, remonteissa sekä mahdollisten ongelmien ilmetessä sähköisessä arkistoinnissa. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatuksset eivät toteudu.*

”Jossain tilanteessa se ei ole mahdollista, jos tekniikka pettää; ei toimi sähköiset allekirjoituslaitteet niin joudutaan printtailemaan. Tai matkustamisessa jos halvimmat vaihtoehdot eivät ole käytettävissä, joutuu käyttämään kalliimpia, tai jos hotelli on buukattu täyteen.” Vastaja 5

”Kun järjestetään asiakastilaisuuksia, jos ollaan oikein korkeatasoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä, ei ehkä kannata siinä hetkessä kuluista säästää. Ollaan silloin hyvin valitun ryhmän kanssa tekemisissä, josta tiedetään, että asiakkaat tuottavat meille moninkertaisesti niiden kulujen määrän, mitä siihen tilanteeseen ehkä luodaan. Pitää nähdä metsä puilta noissa asioissa, joskus voi olla tarpeen uhrata tonni, jos tietää että se tuottaa satatonna.” Vastaja 1

”Toteutuu aika hyvin, mutta vois enemmän hyödyntää varsinkin sisäisesti nettipalaveria ja kokouksia, ettei aina tarvitse ajaa Helsinkiin.” Vastaja 4

”Meillä konttorit toimivat vuokratiloissa. Pidemmällä aikavälillä voisi olla alhaisempi kustannus, jos ne olisivat omia tiloja. Se on strateginen valinta, mutta se on sellainen, missä voisi olla mahdollisuus kuluja pienentää. Sitten ehkä sähköistä arkistointia voi vielä kehittää, että saataisiin kuluja ehkä pienemmiksi sitä kautta, vois olla vähemmän tarvetta tulostaa paperia.” Vastaja 2

”Konttoreiden ilme pyritään saamaan itsenäiseksi, kyllähän se tarkoittaa sitä, että tehdään mittavia remonteja. Onko se sitten kulukurin kannalta, sopiiko se siihen, siitä voi-

daan olla kahta mieltä. Toisaalta jos on toimivat tilat, mitkä ei repsota eikä roiku, siihen yhtäkkiä lyödään satatonna remonttia ja saadaan se vain näyttämään joltain, niin se on vähän kyseenalainen kohta. Pääsääntöisesti kyllä se toimii.” Vastaaja 7

Toiminta-ajatuksesta *Vakaa talous* toi vastaajilta erilaisia näkökulmia siihen, mistä aiheetta on mahdollista lähestyä. Osa vastaajista nosti esiin näkökulman asiakkaiden taloudesta, osa katsoi asiaa pankin talouden kannalta, osa pitkäaikaisen toiminnan sekä luottopoliittikan kautta. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista* sekä *Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia*.

”Katsotaan asiakkaat niin, että ovat hyviä luottoluokitukseltaan ja että talous pysyy vakaana. Sitä kautta esimerkiksi lainoja asiakkaille, niin ne ovat sellaisia, jotka pystyvät huolehtimaan niistä. Sitten itse pankin tulos ja kaikki tällainen talous pysyisi vakaana.” Vastaaja 5

”Tämä on vakaavarainen iso pankki, missä me ollaan töissä. Pyritään panostamaan asiakkaisiin, joilla on vakaa talous. Jos ajattelee pankin kannalta, valtavan isot rahoituskuviot kertovat, kuinka vakaa pankki tämä on. Vakaavarainen ja vakaa, pystytään yleensäkin lähtemään niihin mukaan.” Vastaaja 8

”Vakaa talous tarkoittaa, että meidän asiakkailla on hyvät, vakaat työpaikat sekä säännöllinen tulo. Ei se välttämättä tarkoita, että täytyy olla suuret nettotulot, se voi olla vähempikin, mutta suhteessa elämiseen, että mihin se riittää. Onhan se vakaa se pienempikin palkka, mutta että se on säännöllistä.” Vastaaja 10

”Ilmenee pankin toiminta-ajatuksista, ajatellaan pitkällisesti asioita. Ei mietitä tässä ja nyt, vaan pitkässä perspektiivissä. Ei eletä kvartaaliajattelua eikä vuosiajattelua, vaan puhutaan vuosien, jopa vuosikymmenten vaikutuksista, jolloin asiakasvalinnalla on iso rooli.” Vastaaja 1

”Ollaan aika konservatiivisia riskienoton suhteen, eli ei lähdetä rönsyilemään uusille aluevaltauksille kovin rohkeasti, on konservatiivinen luottopoliittikka. Valitaan tarkkaan, mitä rahoitetaan.” Vastaaja 4

”Tiukempi luottopolitiikka ollut kautta historian, mitä kilpailijoilla. Tarkoittaa sitä, että ei hyvänä aikana oteta volyymia niin paljon, kuin jotkut kilpailijat. Kilpailijat saattavat mennä kovempaa ylöspäin, mutta kun harkitaan vähän tarkemmin, kenelle luottoa myönnetään, huonona aikana tulee vähemmän asiakkaita, joilla on maksuvaikeuksia ja vähemmän luottotappioita, mitä kilpailijoille. Tarkoittaa meille vakaampaa kannattavuutta. Sen näkisin keskeisenä.” Vastaja 2

Käytännössä toiminta-ajatus *Vakaa talous* näkyy vastaajien mukaan mm. luottopolitiikassa, sijoituksissa, asiakasvalinnassa sekä omistuksissa. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatuksat näkyvät käytännön työssä.*

”Jos tänne tulisi pariskunta, jotka haluaisivat tulla asiakkaaksi, haluaisivat lainaa ja kummallakin olisi määräaikaiset työsuhteet, niin eihän me sitä lainaa kovin voitaisi myöntää, näkyy esimerkiksi siinä. On sellaisia aloja, hoitajat ja sairaanhoitajat, joilla vakituisen työn saaminen ei ole helppoa, määräaikaisuuksia vain uusitaan, mutta jos on ollut siellä pitkään töissä ja aina jatkuu, niin toki siinä voi pelisilmääkin käyttää.” Vastaja 10

”Sijoituspuolella kokeneemmat sijoittajat joille on kertynyt jo omaisuuttakin, eivät ole pikavoittojen tavoittelijoita. Haluavat että sijoittamisessa on joku ajatus, arvostavat tietynlaista eettisyyttä ja osa heistä saattaa tehdä tietynlaista hyväntekeväisyyttäkin, on valmis maksamaan eettisyydestä, että pitää tuntua hyvältä. Muutamat isoimmat sijoittajat joiden kanssa käydään neuvotteluja, voi mennä vuosikin tai pari, mutta kun sitä tehdään tasaisesti, se on pitkäkantoista toimintaa.” Vastaja 1

”Olen muutaman muunkin pankin leivissä työskennellyt, niin on esimerkiksi yritysrahoituksia, jotka olisi muissa pankeissa mielellään rahoitettu, mutta täällä on kuitenkin luottopolitiikassa katsottu näin, että ei lähdetä mukaan.” Vastaja 4

”Pankissa halutaan vähän keskimääräistä parempia asiakkaita ja yleensä on tapana, että on vakaampi talous ja ei tule luottotappioita niin herkästi. Kyllä se varmaan koko pankissa näkyy tasaisempana tuloksena ja kannattavuutena.” Vastaja 3

”Pankki pitää tarpeeksi suurta pääomapuskuria ja suurta likviditeettiä, jotta ei synny mitään ongelmaa silloin, jos markkinat jostain syystä menee häiriöön. Vakaa talous tarkoittaa myöskin, että pankilla ei ole tapana kerätä taseeseensa senttyyppeisiä riskiomistuksia, mitä joillain kilpailijoilla on ollut.” Vastaaja 7

Vastaajista kuusi osasivat kuvailla tilanteita, joissa toiminta-ajatus *Vakaa talous ei heidän mielestään toteutudu*, vastaajista neljä ei osannut sanoa. Kuusi vastaajaa nostivat esiin asiakkaan talouden tilanteen, sijoitusten menestyksen sekä pankin riskinottoon. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatukset eivät toteudu*.

”Jos vastapuoli ei ole oman vakaan talouden omaava, eihän me lähdetä mukaan ollenkaan. Se on puolin ja toisin, jos pankki on vakaavarainen niin rahoitettavan pitää myöskin olla kriteerit täyttävä.” Vastaaja 8

”Meillä aika paljon sijoitustuotteet nojaavat pohjoismaalaisiin osakkeisiin, eikä vuosi 2016 esimerkiksi ollut hyvä. Asiakkaat jotka haluavat nähdä lyhyellä perspektiivillä, saattavat olla vähän pelästyneitä tai huolissaan. Vakaalla ajattelulla pitää nähdä, että se on sellaista, että välillä menee paremmin kuin kilpailijoilla, välillä huonommin. Keskimäärin meillä menee paremmin, se on se lanka siinä.” Vastaaja 1

”Kyllä joskus täytyy vähän riskiäkin pankin pystyä ottamaan myös vakuusmielessä.” Vastaaja 4

”Ei oikeastaan tule sellaista esimerkkiä mieleen, pyritään erilaisissa elämäntilanteissa tukemaan mahdollisuuksien mukaan järjestelemällä asiakkaiden asioita.” Vastaaja 2

”Ei nyt yhtäkkiä keksi.” Vastaaja 7

Yrityksen seitsemäntenä toiminta-ajatuksena on *Kasvun keinot*. Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan vastaajien mielestä erilaisia keinoja kasvaa ja kasvattaa asiakaskuntaa, mutta aina asiakkaiden tarpeiden mukaan, eikä myynnin kautta. Kasvun keinoina nähtiin riittävä resurssien ylläpito, paikallistuntemus sekä ammattitaito. Kysymyksellä haluttiin

vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista sekä Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia.*

”Sillä tarkoitetaan keinoja kasvuun.” Vastaja 19

”Varmaankin että yritetään hakea uusia mahdollisia tapoja, että saataisiin lisää asiakaskuntaa, ja millä tavalla niitä haetaan. Että saataisiin kasvatettua asiakaskuntaa ja mitä erilaisia tapoja siinä voisi olla. Olemassa olevia asiakkaita voi kuolla tai siirtyä muihin pankkeihin, pitää olla virtaa tännekin suuntaan. Pitää olla mielenkiintoinen pankin et tännekin haluttaisiin tulla.” Vastaja 5

”Jotta me pystytään täällä kasvamaan, pitäisi palkata henkilökuntaa lisää.” Vastaja 8

”Se ei mielestäni oikein kuulu pankin tavoitteisiin, että ei ole itsestään arvo, että lähdetään kasvamaan. Yleisellä tasolla tarkoitetaan varmaan sitä, että kasvetaan nopeammin suhteessa, kun toimiala tai markkinaosuus kasvaa, mutta sehän ei kuulu meidän ajattelumalliin kasvattaa markkinaosuutta. Se voi kasvaa, jos se tapahtuu järkevästi ja pankin tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.” Vastaja 4

”Saadaan mahdollisimman paljon tapaamisia laadukkaisiin asiakkaisiin, sitä kautta kasvatettua markkinaosuutta ja saatua kilpailijoilta niitä.” Vastaja 3

”Meillä lähdetään asiakkaan tarpeista, ei haeta kasvua tai markkinaosuuksia myynnin kautta, vaan enemmänkin halutaan palvella asiakkaita hyvin, ja katsoa tarpeisiin ratkaisuja. Pyritään tietenkin saamaan kasvua ja uusia asiakkaita, sekä nykyisiä palvelemaan hyvin, mutta aina sillä tavalla, että se on myös asiakkaan edun mukaista.” Vastaja 6

”Kasvun keinona näkisin riittävän resurssien ylläpidon, riittävän paikallistuntemuksen sekä riittävän ammattitaidon tarvittaessa. Lisäisin siihen vielä pankin tarinan, sen että meillä on vahva tausta ja historia osoittaa, että tähän taloon on voitu luottaa ja se ei ole tullut asiakkaille ikinä vastaan, etteivätkö olisi kiinnostuneita tästä pankista.” Vastaja 7

Toiminta-ajatus *Kasvun keinot näkyy käytännön työssä* uusien asiakkaiden hankinnassa, tavoitteissa sekä tavoiteasetannassa. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, *Miten toiminta-ajatukset näkyvät käytännön työssä.*

”On toimintatavoitteita ja pyritään kasvuun. On omat tavoitteet kasvuun ja mihin pyritään.” Vastaja 9

”Pitää miettiä erilaisia paikkoja ja tilaisuuksia mistä saisi uusia asiakkaita. Että ollaan aktiivisesti yhteydessä ja luoda pankin ilosanomaa joka puolelle, että mekin olemme täällä. Sitä kautta se olisi tärkeää, että saataisiin uusia asiakkaita.” Vastaja 5

”Pitää konttorin kanssa yhdessä miettiä, missä meillä on eniten mahdollisuuksia. Se on aika työlästä, kasvun hakeminen. Se vaatii resursseja, uuden luominen on työläämpää kuin vanhan nykykannan pyörittämien. Se ei tapahdu itsestään, pitää olla aloitteellisia ja esimerkiksi lainapuolella tarve on asiakkaalla, asiakas on pankkiin yhteydessä. Sijoitus- ja yrityspuolella se harvoin tapahtuu noin, meidän pitää itse etsiä ja olla aktiivinen.” Vastaja 1

”Varmaan näkyy tavoiteasetannassa, varmasti kilpailijoilla on jokaisella työntekijällä tuotekohtaisesti tavoitteet, mitä seurataan tosi paljon. Meillä ei ole niinkään sen tyypistä, tavoiteasetannassa näkyy se ihan selvästi.” Vastaja 6

*Kasvun keinot toiminta-ajatus ei vastaajien mukaan toteutuisi esimerkiksi, jos asiakas ei täytä tiettyjä kriteerejä, tai jos pankki olisi negatiivisesti julkisuudessa. Myös resurssien puute vaikuttaa, ja järjestelmiä voisi kehittää tukemaan kasvua. Resurssit ja niiden parantaminen nousivat esiin useamman kerran. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen *Missä tilanteissa toiminta-ajatukset eivät toteudu.**

”Onhan tällä pankilla muutenkin hyvä maine, että ihmisillä on hyvä käsitys tästä. Jos tulisi joku kohu, niin aika vaikeaa saada uusia asiakkaita, jos on negatiivisessa julkisuudessa.” Vastaja 5

”Jos panostetaan osaaviin ihmisiin ja spesialisteihin, niin en osaa sanoa miksei se toteutuisi. Meillä on kuitenkin hyvä talo takana ja hyvät systeemit ja tuotteen, en osaa vastata miksei toteutuisi.” Vastaaja 8

”Joku voi sanoa, että pitäisi tulla juttelemaan, jos pystyttäisiin tarjoamaan parempaa lainaa. Jos tiedät ihmisestä sen verran enemmän, että ei ole meidän näköinen asiakas tai sillä on luottotietohäiriöitä, silloin se ei oikein toteudu.” Vastaaja 10

”Resurssit ovat osittain rajoitteena, ja jossain voi olla rajoitteena meidän tapa ajatella luottoriskeistä, ja meidän luottopolitiikka.” Vastaaja 1

”On rajallinen määrä niitä huippulaadukkaita asiakkaita, mitä on markkinoilla. Me ei koskaan saada 100% markkinaosuutta, jollekin tietylle tasolle voidaan päästä, mutta se että jos hirveästi halutaan vain huippuluokkaa, johonkin tulee raja vastaan. Jos halutaan sen jälkeen vielä kasvua, pakkohan siinä on joustaa niistä arvoista.” Vastaaja 3

”Tietysti kun haetaan kasvua, niin meidän prosessit ovat aika raskaita. Järjestelmiin syötetään erinäköisiä asioita, siellä olisi paljon kehittämisen varaa. Ne hidastavat sitä prosessia, näkisin sen niin, että kun saadaan hyviä asiakkaita, niin prosessit vähän estävät sitä, ettei pystytä samalla henkilökunnan määrällä ottamaan enempää asiakkaita. Siihen kehitykseen panostaisin.” Vastaaja 2

”Kasvun esteenä on meillä ollut muutaman vuoden se, että resursseja on ollut sen verran vähän, ei ole ollut kauhean hyviä mahdollisuuksia panostaa siihen kasvun hakemiseen, vaan on otettu lähinnä mitkä tulee eteen.” Vastaaja 7

Pankin viimeisenä toiminta-ajatuksena on listattu *Pitkäjänteisyys*. Tällä tarkoitetaan vastaajien mukaan pitkiä asiakassuhteita, toiminnan pitkäjänteisyyttä, henkilöstön osalta toteutuvaa pitkäjänteisyyttä sekä sisäisten sääntöjen pitkäjänteisyyttä. Useammat vastaajat nostivat esiin myös henkilökunnan osalta toteutuvan pitkäjänteisyyden. Kysymyksellä haluttiin vastata tutkimuskysymyksiin *Mitä henkilökunta tietää yrityksen toiminta-ajatuksista sekä Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia.*

”Siinä tarkoitetaan pitkiä asiakassuhteita, miten sitä on käyty läpi ja miten se eri elämänvaiheissa pysyy se asiakas.” Vastaaja 9

”Pankin toiminnan täytyy olla pitkäjänteistä, siitä meillä on hyvä näyttö. Ei tämän pitkäjänteisempää toimintaa olekaan. Sen pitää olla pitkäjänteistä, sitä arvostaa asiakkaat poikkeuksetta, että ei olla poukkoileva, vaan ollaan 150vuotias pankki. Meidät mielletään tietyllä lailla suureksi, mutta paikalliseksi.” Vastaaja 1

”Nähdään asiakkuudet kumppanuuksina, jotka ovat pitkäjänteisiä. Ollaan mukana, oli kyse henkilöasiakkaan taloudellisesta arjesta tai yrityksen strategisesta kumppanista. Tehdään asioita pitkällä aikajänteellä ja tunnetaan asiakkaat.” Vastaaja 4

”Asiakassuhteissa, niitä haetaan ja ollaan vanha ja vahva pankki, halutaan että meillä on pitkäaikaisia asiakassuhteita ja sitä tehdään pitkäjänteisesti. Olisi myös tarkoitus, että työntekijät pysyisivät samana ja pidetään pitkäjänteisesti työntekijätkin tyytyväisinä.” Vastaaja 6

”Näkisin kaksi näkökulmaa; asiakkaan hoitoon liittyvä pitkäjänteisyys ja toinen sisäisten sääntöjen pitkäjänteisyys. Asiakkaan hoitoon liittyvä pitkäjänteisyys ehkä toteutuu paremmin, varsinkin silloin, jos on sama henkilö pidempään asiakassuhteen hoitajana. Sisäisten sääntöjen säilymisen osalta pitkäjänteisyys voisi näkyä paremminkin.” Vastaaja 7

Pitkäjänteisyyden näkyminen käytännön toiminnassa tulee asiakassuhteiden hoidosta, sekä pitkäjänteisestä näkökulmasta; osataan katsoa pidemmälle. Kysymyksellä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, Miten toiminta-ajatukset näkyvät käytännön työssä.

”Sijoituspuolella pitää jutella asiakkaan kanssa useamman kerran, ennen kuin saattaa tulla kauppaa, tutustutaan. Puhutaan isoista summista, mitä on hyvässä lykyssä elämänsä ajan kerryttänyt, ei välttämättä yhden tapaamisen jälkeen ole valmiita laittamaan. Siinä tarvitaan pitkäjänteisyyttä olla siinä, vaikka haluttua kauppaa ei tulisikaan parilla ensimmäisellä kerralla. Luottamus tulee pikkuhiljaa, kun on tavannut useamman kerran ja luonut pohjaa keskustelulle.” Vastaaja 5

”Kun saat asiakkaan tänne, hoidat ja jälkihoidat ja kehität asiakassuhdetta.” Vastaja 8

”Jos on jotain isompia yritysasiakkaita, he keskustelevat meidän kanssa ennen, kun lähtevät miettimään investointia, suunnitellaan yhdessä, minkälainen tukee heidän omia tavoitteitaan ja minkälaista rahoituslaskelmaa me pystytään rakentamaan. Mietitään esimerkiksi, että kannattaako heidän ostaa joku kone itselleen vai kannattaako liisata se.” Vastaja 4

”Kun tavoitellaan hyviä asiakkaita, ja kun on ensitapaaminen, on hyvin epätodennäköistä, että heti saadaan mitään. Se on pitkässä juoksussa, täytyy olla yhteydessä ja yrittää aloittaa sitä. Voi olla, että tulee asiakkaaksi vuoden tai parin kieppeillä, että sitten vasta alkaa jotain tapahtumaan. Siinä tarvitsee sitä pitkäjänteisyyttä sitten, ainakin yrityspuolella.” Vastaja 3

”Mietitään pitkällä aikavälillä tuottoja, esimerkiksi kuukausisäästäminen on hyvä esimerkki siitä. Saattaa olla, että asiakas ajattelee, että olisi hyvä, että saisi lainan mahdollisimman nopeasti maksettua, ja sitten jos ajatellaan pitkäjänteisesti, nähdään että sekä asiakkaalle että meille olisi hyötyä siitä, että asiakas säästäisi aina lainanlyhentämisen ohella. Kun mietitään pitkäjänteisesti, nähdään että asiakkaalla kertyy siellä varallisuutta, todennäköisesti aika hyvät tuotot. Todennäköisesti pitkällä aikavälillä paremmat tuotot sieltä sijoituspuolelta, kuin jos olisi maksanut mahdollisimman nopeasti lainaa pois.” Vastaja 2

Pitkäjänteisyys ei toiminta-ajatuksena aina toteudu. Joskus kyse voi olla asiakkaan pitkäjänteisyydestä tai nopeasta pankin vaihdosta, resurssien pitkäjänteisyydestä. Myös IT-puolen kehityksen tarve voi vaikeuttaa pitkäjänteisen asiakassuhteen ylläpitoa. Kysymyksellä haluttiin saada vastaus tutkimuskysymykseen Missä tilanteissa toiminta-ajatuksot eivät toteudu.

”Joskus asiakkailla ei itsellään ole pitkäjänteisyyttä, pitäisi asiat tapahtua jostain itsensä riippumattomasta syystä nopeammin tai puuttuu jotain, että ei oltukaan tyytyväisiä. Ne totta kai vaikeuttavat sitä, että ei pysty pitkäjänteisesti hoitamaan sitä asiakkuutta.” Vastaja 5

”Onhan niitä ihan selkeästi sellaisia juttuja. Että tässä minulle heti nyt kaikki mahdollisimman nopeasti, kuinka pian saa lainan tehtyä. Se on ihmistyyppistä kiinni, joku on harkitsevainen ja miettii pitkään ja toinen on räväkkä ja sanoo että minä tulen, jos te saatte hoidettua nämä.” Vastaja 10

”Joskus kumppanuus päättyy tai menee tauolle sen takia, että jätetään jotain hanketta rahoittamatta, jolloin on ihan selkeää, että asiakas etsii toista rahoittajaa.” Vastaja 4

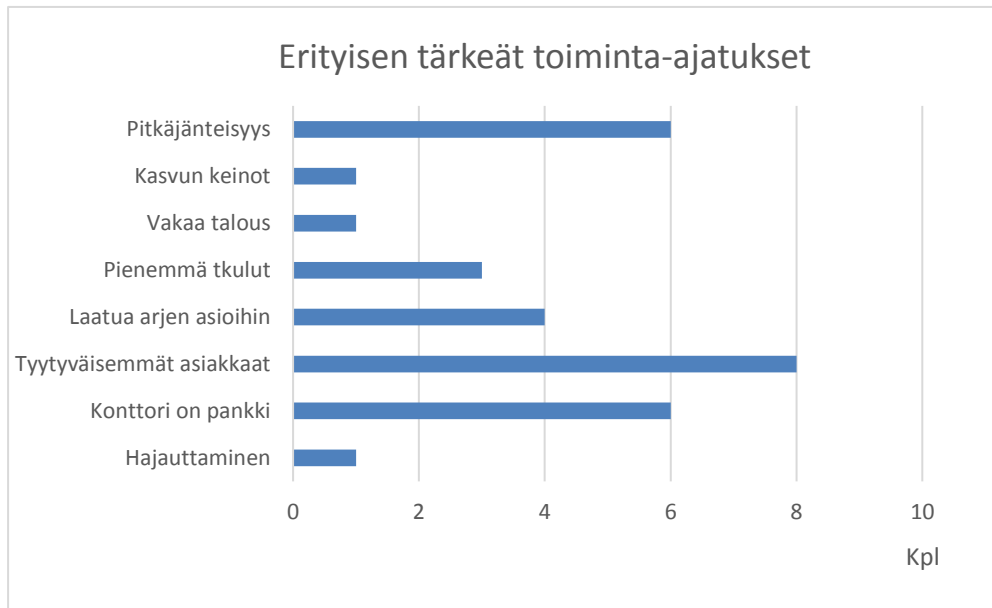
”Rajalliset on resurssit, ja tietyillä asiakkailla pitää olla pitkäjänteistä seurantaa. Ei voi olla tuhatta asiakasta ja kaikkia hoitaa. Siellä on tietty määrä, että osa jää vähemmälle huomiolle, mikä on sääli. Sitä ei koskaan tiedä millainen asiakas olisi, muuta kuin jälkikäteen.” Vastaja 3

”Ei ole ainakaan henkilökunnan osalta toteutunut, että olisi pystytty henkilöitä pitämään samana. Olen ainakin sitä mieltä, että kyllä meillä on tässä konttorissa henkilökunta vaihtunut ihan liikaa. Se on asiakkaidenkin suuntaan tosi huono.” Vastaja 6

”Tuolla IT-puolella voitaisiin enemmän panostaa kehitystyöhön. Jonkin verran vaikeuttaa pitkäaikaista asiakassuhteiden jatkuvuutta ja pysyvyyttä, kun meillä on jotkut tuotteet siellä hieman jäljessä. Esimerkiksi mobiilipankissa ei pysty tekemään kaikkea mitä kilpailijoilla. Toki sinnekin puolelle jatkuvasti panostetaan, mutta ei vastaavissa määrin mitä kilpailijoilla.” Vastaja 2

7.3 Yhteenveto toiminta-ajatuksista sekä niiden perehdyttämisestä

Erityisen tärkeiksi toiminta-ajatuksiksi vastaajat nostivat osaltaan kaikkia toiminta-ajatuksia, mutta 3 nousi ylitse muiden: Tyytyväisimmät asiakkaat, Pitkäjänteisyys sekä Konttori on pankki. Kolme vähiten korostettua toiminta-ajatusta olivat Kasvun keinot, Vakaa talous sekä Hajauttaminen, joista jokainen sai yhden maininnan. Yksikään toiminta-ajatus ei jäänyt ilman mainintaa. Kysymyksellä haluttiin vastata kysymykseen, Miten henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia.



Kaavio 4: Vastaajien mielipide yrityksen tärkeimmistä toiminta-ajatuksista.

”Tyytyväisimmät asiakkaat, konttori on pankki, laatua arjen asioihin. Tyytyväisimmät asiakkaat, koska meillä on tyytyväisiä asiakkaita, niin he myös kertovat sen kylillä, se on kasvun keino. Laatuun sitä, että palvelullaan hyvin asiakkaita. Eli ollaan hyviä siinä työssä, mitä tehdään.” Vastaaja 10

” Tyytyväisimmät asiakkaat, se on ihan ehdoton. Konttori on pankki, erittäin tärkeä, mitä sen ympärillä on, ja myöskin kasvun keinot, keinoja ja mahdollisuuksia kasvaa, se on itsestämme kiinni. Ja siinäkin kuinka paljon on resursseja käytössä.” Vastaaja 1

” Tyytyväisimmät asiakkaat on ehdoton ykkönen, sitä kautta se homma tulee ja pienemmät kulut, nämä kaksi yritysasiakkaan näkökulmasta. Pitkäjänteisyys ehkä. Kaikki lähtee asiakastyytyväisyydestä. Liiketoimintaa me täällä kuitenkin tehdään, eli bisnestä pitäisi tapahtua tehokkaasti, kulu-tuottosuhde olla järkevä, ja se että asiakkaat ovat tyytyväisiä, ja toimitaan tehokkaasti. Niin se johtaa pitkäjänteiseen toimintaan.” Vastaaja 4

”Pitkäjänteisyys ja laatua arjen asioihin, ja ehkä tuo konttori on pankki.” Vastaaja 3

”Näistä kolme on sellaista, mitkä meillä korostuu. Konttori on pankki, tyytyväisemmät asiakkaat ja pienemmät kulut.” Vastaaja 6

”Konttori on pankki on sellainen, minkä näen keskeisimmäksi asiaksi, kun kilpaillaan asiakkaista, pystytään tekemään niitä nopeita päätöksiä. Siihen linkittyä hajauttaminen jonkun verran, koska se mahdollistaa sen, et konttori on päätöksenteon keskiössä. Nuo asiat ovat tärkeimmät, jos konttorissa tehdään fiksua päätöksiä, johtaa siihen, että meillä on tyytyväisimmät asiakkaat, jota loppupeleissä pidän kaikista tärkeimpänä asiana, koska asiakkaat maksaa henkilökunnan palkan, sekä tuo konttorille tuoton ja kannattavuuden. Sitä pitäisin keskeisimpänä asiana; tyytyväisempiä asiakkaita. ja miksi ne ovat tyytyväisempiä.” Vastaja 2

”Taisin ihan alussa niin lähteä konttori on pankki-ajatuksista. Se oli yksi syy, minkä takia silloin aikanansa ole tullut tämän työnantajan palvelukseen, selkeästi se konttorin itsenäisyys oli houkutin. Toinen on pitkäjänteisyys. Vakaa talous on tietysti koko toiminnan pohja, jos kirjoitetaan 32 miljoonan tarjous jollekin, meidän ei tarvitse murehtia onko meillä se raha vai ei. Ei. Nämä kaikki on omalla tavallaan tärkeitä, mutta nuo ovat itsestäänselvyksiä, että tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita, ja laatua rutiineihin, pieniä kuluja ja kasvua.” Vastaja 7

Yhdeksän vastaajan kohdalla nousi esiin ajatus, mistä yrityksen toiminta-ajatuksat löytyvät listattuna. Kaksi yhdeksästä osasi kertoa, mistä toiminta-ajatuksat löytyvät, ja lopuilla seitsemällä vastaajalla toiminta-ajatuksien sijainti muistui mieleen, kun heille kerrottiin, että toiminta-ajatuksat löytyvät yrityksen vihkosesta.

”Täältä kirjasta.” Vastaja 1

”Nyt muistankin sen.” Vastaja 5

”Varmaan intrasta?” Vastaja 8

”Meinasin sanoa, että sieltä kirjasta varmaan. Itseasiassa joku kerta etsin sitä, enkä löytänyt sähköisessä muodossa. Sitä olisin kaivannut.” Vastaja 6

”Varmaan jostain järjestelmistä, en osaa sanoa, että mistä löytyy.” Vastaja 3

Yhdeksän vastaajan kanssa haastatteluissa nousi esiin listattujen toiminta-ajatusten *ajankohtaisuus*. Yhdeksän vastaajaa olivat sitä mieltä, että pienten täsmennysten sekä päivittämisen jälkeen toiminta-ajatuksia ovat edelleen ajankohtaisia. Listausta toiminta-ajatuksista on päivitetty viimeksi vuonna 2008.

”On kaikki.” Vastaja 8

”Vakaa talous ehkä kuuluu vähän eri. Muut ovat muutama meidän tavoite, tyytyväiset asiakkaat ja pienemmät kulut, nehan ovat meidän kaksi keinoa päästä siihen yhteen ainoaan tavoitteeseen, nämä ovat ehkä vähän eri asioita, kuin muut.” Vastaja 1

”Täytyy palauttaa mieleen mitä ne olivat, mutta kyllä ne on edelleenkin. Asiat ovat ihan hyviä, kasvun keinot on vähän vieraampi.” Vastaja 4

”Kyllä varmaan on pitkälti, pienemmät kulut on aina vähän suhteellinen käsite, että verrataanko sitä johonkin. Kun pankin tavoite on olla pääomatuottavuudella kannattavin, niin ei niillä kuluilla viimekädessä ole siinä mielessä mitään merkitystä. Vaikka kulut olisivat kuinka suuret, mutta tuotot suhteessa vielä suuremmat, niin kyllähän se kannattavuus nousee siellä. Jos kuluista karsitaan, voi olla, että tuotot putoavat enemmän kuin kulut putoavat.” Vastaja 3

”On ajankohtaisia, mutta täytyy myöntää, että ehkä joskus tässä pankkimaailman myllerryksessä vähän tuntuu, että pitäisikö niitä aina joskus vähän miettiä ja päivittää. Että onko tullut lisää jotain.” Vastaja 6

”Varmaan otsikkotasolla on ajankohtaisia, mutta hiljattain kun uudestaan luin sitä kirjasta, siellä on aika paljon asioita, jotka ei tänä päivänä oikein ole relevantteja. Siellä muun muassa puhutaan, ettei haeta volyymin kasvua, ja tällä hetkellä kuitenkin pyritään sitä hakemaan. Asiakokonaisuuksina nämä ovat vieläkin suht kohdallaan, mutta sitten niiden sisällä, miten sitä toteutetaan, varmasti vaatisi päivittämistä. Sitä pitäisi tiheämmin päivittää, tässä on aika paljon maailma ympärillä muuttunut. Esimerkiksi tietoteknistä hyödyntämistä ja yhdistämistä tähän ajattelu- ja asiakasmalliin, kaipaisi sinne kirjaseen. Tässä on kuitenkin 10 vuodessa tapahtunut aika paljon siellä puolella.” Vastaja 2

”Jos kasvun keinot pitää sisällensä teknisen ajan tasalla pysymisen, silloin ei ole lisättävää. Se on kuitenkin se asia, mikä korostuu nykyaikana. Se kuuluu sekä laatua arjen asioihin, että kasvun keinot osastoon, jos se voidaan ajatella kuuluvan noiden kahden alle.” Vastaaja 7

Yhdeksän vastaajan kanssa pohdittiin ajankohtaisuuden lisäksi toiminta-ajatusten listan sisältöä, ja *tulisiko sitä muokata*. Yhdeksästä kantaa ottaneesta vastaajasta kolme ei muokkaisi nykyistä listaa, loput päivittäisivät ajan tasalle, tai ainakin täsmentäisivät jokaisen toiminta-ajatuksen sisältöä.

”Kyllä ne tavallaan sisältyvät johonkin noista. Nämä ovat isoja raameja, mutta sisältyvät tuonne.” Vastaaja 3

”Tässä on ihan hyvin listattu nämä asiat. Näkisin että pääkohtien alla kaipaisi vähän muokkaamista ja täsmentämistä, mutta sinänsä asiat ovat ihan kohdallaan.” Vastaaja 2

”Lisäisin ja päivittäisin sen tähän nykymailmanmenoon, korkotilanne on ihan toinen mitä se on ollut melkein kymmenen vuotta sitten. Maailma muuttuu kymmenessä vuodessa niin paljon, et ne pitäisi joka vuosi päivittää. Jos ei ihan joka vuosi niin joka toinen vuosi mielellään se strategia. Nuo ovat hyviä vanhoja arvoja, niiden kautta pystyy vähän missä tahansa tilanteessa tekemään.” Vastaaja 5

”Kyllä meillä on tosi osaava henkilökunta. En ole kokenut, että muissa pankeissa on näin osaavia kollegoita, kun täällä. Se on varmaan kirjoitettu tuonne, eihän tätä pysty tekemään, ellei ole osaavaa porukkaa duunissa.” Vastaaja 4

”Voihan ne olla sellaisia asioita mitkä kuuluvatkin näiden alle, mutta se mitä digitalisaatio tuo, että pitäisikö sen olla yhtenä kohtana erikseen vai sisältyykö se tuonne konttori on pankki tai laatua arjen asioihin, vai minkä alle se sitten tulisi. Se on ehkä sellainen, mitä voisi ehkä ottaa enemmänkin huomioon nykytilanteessa, se on niin vauhdilla muuttunut.” Vastaaja 6

Perehdyttämisen onnistumisesta työntekijät kuvailevat perehdyttämisen onnistuneen ihan hyvin, kohtalaisen hyvin sekä riittävästi. Yksi vastaajista korosti perehdyttämisen

onnistuneen todella hyvin, muutama vastaaja kertoi opiskelleensa toiminta-ajatuksia pääosin itsenäisesti ja oppineensa asiat työn kautta. Haastattelukysymys kokoaa yhteen koko tutkimuksen tarkoituksen, ja sillä haluttiin saada vastaus päätutkimuskysymykseen *Miten yrityksen toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu.*

”Ihan hyvin onnistunut, mutta tietysti olisi voinut vähän laajemminkin käydä läpi. Ehkä vähän enemmän järjestyksessä ja ettei niitä olisi tullut vain ripotellen. Tietysti alun kursseissa on aika paljon näitä ajatuksia.” Vastaaja 9

”Itse opiskeltua ihan kaikki, pakko on ollut oppia työn kautta tekemään.” Vastaaja 8

”On varmaan onnistuttu kohtalaisen hyvin, koska olen niin kauan viihtynyt.” Vastaaja 10

”On ollut tosi onnistunut prosessi, ja se jätti verkoston, keneltä voi edelleen kysyä asioita.” Vastaaja 1

”Mielestäni ihan riittävästi. On varattu aikaa ja käyty näitä asioita läpi ja sitten tietysti oppinut aika paljon tuossa asiakastyössä.” Vastaaja 4

”Ei sitä ole suoranaisesti perehdytetty, se on tullut ripotellen. Nämä tuli tässä nyt kerrattua, mutta ei voi puhua perehdyttämisestä näihin asioihin. Opuksen luin kerran ennen kuin aloitin, se on luettu siinä kohtaa liian ajoissa, ei sitä voinut ymmärtää siinä kohtaa.” Vastaaja 3

”Ainakin näiden asioiden osalta mitä nostin, melko hyvin. Kun on monen näköistä hommaa ja rutiinia, näkisin että ei ole pelkästään perehdyttämistä siinä alussa, vaan ne ovat sellaisia asioita, mitä pitää toistaa jotta pysyisi kokoajan mielessä ja ohjaisi toimintaa. Varmaan jokaisen itse, mutta myös johdon.” Vastaaja 6

”Opuksen kautta kokonaisuudet tulleet hyvin selville, mutta käytännön esimerkkejä olisi kaivannut, miten näitä voi paikallisesti toteuttaa. Tavallaan perehdytetty hyvin, sillä tiedostan ne, mutta toteuttaminen on jäänyt itselle sovellettavaksi.” Vastaaja 2

"On ollut pakko perehtyä matkan varrella. en osaa sanoa minkä verran on käyty tässä muodossa, mutta joutui opiskelemaan ihan kantapään kautta." Vastaja 7

Parhaimpia perehdyttämistapoja yrityksen toiminta-ajatuksille ovat olleet niitä heidän perehdyttämissuunnitelman käyttö, nettikurssit, itseopiskelu, tekemällä oppiminen, konttorissa yhdessä läpi käyminen, opaskirjalla sekä kertaamalla. Tietoa toivottiin monipuolisesti ja helposti saataville. Kysymyksellä haluttiin vastata kysymykseen perehdyttämisen onnistumisesta, sekä kartoittaa mahdollisia kehitysehdotuksia perehdyttämiseen liittyen; ovatko nykyiset perehdyttämistavat työntekijöiden mielestä parhaita toiminta-ajatusten perehdyttämiseen, vai tulisiko niitä heidän mielestään muokata.

"Perehdytyskortin ohessa olisi nämä asiat." Vastaja 9

"Nettikurssit toimivat, niitä pitäisi vain hieman päivittää, että niistä tulisi nämä asiat esiin." Vastaja 5

"Olemalla, tekemällä, käymällä kursseilla ja tekemällä mahdollisimman montaa eri työtä, että saa mahdollisimman hyvän kokonaiskäsityksen." Vastaja 10

"Se on konttorin yhteinen tehtävä perehdyttää uusia työntekijöitä, jokaisella on jotain annettavaa." Vastaja 1

"Että on monipuolisesti saatavilla sen takia, että ihmiset sisäistävät ja oppivat asioita eri tavalla. Joku haluaa tutustua niihin rauhassa, toiselle on mukavaa käydä yhdessä läpi ja keskustella aiheesta, joku haluaa lukea opuksen." Vastaja 4

"Käytännön ohessa, olisi jotain briiffauksia alkuun. Tämä haastattelu toimii tietynlaisena perehdytyksenä. Niitä olisi hyvä kerrata." Vastaja 3

8 vastaajan haastattelussa nousi esiin toiminta-ajatusten *merkitys heidän työssään*. Merkitys työssä näkyy näiden 8 vastaajan kohdalla mm. työn ohessa, päivittäisessä toiminnassa sekä päätöksenteossa. Osalla vastaajista toiminta-ajatuksien tiedostettuja, esim. tyytyväisimmät asiakkaat ja pitkäjänteisyys.

”Kaikessa päivittäisessä työskentelyssä sekä työtehtävissä.” Vastaja 9

”Joka päivä, kyllä ne ovat ihan tiedostettuja.” Vastaja 8

”Kaikella on iso merkitys.” Vastaja 10

”Termit eivät ole ihan selkeinä mielessä, mutta asiat ovat. Tyytyväisimmät asiakkaat ja pitkäjänteisyys ovat olleet kirkkaana, ja niitä on käyttänytkin priorisoinnissa siinä kohdassa, kun tulee paljon töitä.” Vastaja 3

”Tosi laajasti saa tehdä kaikkea. Varsinkin tuo Konttori on pankki-ajatus millä on tosi paljon vaikutusta työntekijän kannalta. Konttori on aika konttorinjohtajan näköinen pankki.” Vastaja 6

”Aika iso merkitys, päätöksentekoa tulee tehtyä päivittäin. Pidän sitä tärkeänä ja mielekkäänä työn kannalta, että jokainen työntekijä joutuu tekemään paljon päätöksiä. Kyllä se näkyy, että pyritään pitkäjänteisesti rakentamaan asiakassuhteita ja ohjaamaan asiakaskuntaa. Kyllä noilla kaikilla on merkitystä, ja näkyvät päivittäisessä päätöksenteossa ja työssä.” Vastaja 2

Toiminta-ajatuksilla oli vaikutusta työpaikan valintaan kuudella vastaajalla, kahdella vastaajista saattoi olla vaikutusta, ja viimeisellä kahdella vastaajista toiminta-ajatuksilla ei ollut vaikutusta työpaikan valintaan. Vastaajista neljä tiesi pääpiirteittäin yrityksen toiminta-ajatuksista ennen työn aloittamista, kolme vastaajaa tiesi toiminta-ajatuksista osittain, ja vastaajista kolme ei tiennyt yrityksen toiminta-ajatuksista juuri mitään ennen työn aloittamista.

”Vaikutti paljonkin, että millaiset toimintatavat ovat. Pankin toimintatavat ovat mielenkiintoiset ja itse näin sen vahvuutena pankille.” Vastaja 9

”Ei ollut, koska en tiennyt niistä, mutta itselläni on ollut hyvä kuva pankista, vaikka en oikein tiennytkään siitä paljon mitään.” Vastaja 5

”En tiedä, ehkä konttori on pankki ja olen tiennyt, että täällä on tyytyväisiä asiakkaita, ja että päätöksenteot tehdään täällä. Ne ovat varmaan kaksi sellaista asiaa. Silloin kun olen tänne hakenut, tiesin että tämä työpaikka on sellainen, että täällä tehdään kaikkea, ettei jäädä vaan kassaa hakkaamaan.” Vastaja 10

Yrityksen toiminta-ajatuksilla oli jokaisen 10 vastaajan kohdalla vaikutusta työpaikan pysyvyyteen. Osalla vastaajista ura kyseisellä työnantajalla on vasta alussa, sillä neljällä vastaajalla on kokemusta kyseisellä työnantajalla vasta alle vuoden ajan. Silti hekin uskovat, että yrityksen toiminta-ajatuksilla on merkitystä työpaikan pysyvyydessä.

”On varmaan. Jos tiivistää tuon ”konttori on pankki”-ajatuksen niin, että saadaan toimia suhteellisen vapaasti ja tehdä monipuolisesti asioita, niin kyllä se vaikutti nimenomaan siihen miksi työpaikkaa alun perin vaihdoin. Että saa enemmän vastuuta ja on monipuolinen työnkuva, niin se lisää varmasti tietynlaista työtyytyväisyyttä. Kyllä se varmasti vaikuttaa.” Vastaja 3

”Totta kai vaikuttaisi. Toiminta-ajatuksset ovat varmaankin yksi asia mitä arvostaa työpaikassa.” Vastaja 9

”Eihän täällä olisi näin kauaa viihtynyt, jos ne eivät olisi kohtalaisesti toimineet.” Vastaja 7

Haastattelujen lopussa kartoitin vielä halukkuutta tuoda esiin *ideoita tai kehitysehdotuksia toiminta-ajatuksiin liittyen*. Toiveita tuli mm. toiminta-ajatusten paremmasta läpikäynnistä, resursseista, henkilöstön aktiviteeteista, toiminta-ajatusten tarkemmasta muotoilusta, laajemmasta perehdyttämissuunnitelmasta, digitalisaatiosta sekä toiminta-ajatusten luettavuudesta.

”Että saataisiin lisää henkilökuntaa ja tyytyväisemmät asiakkaat, voisi olla enemmän aktiviteettia henkilöstön huolehtimisesta.” Vastaja 5

”Perehdytysuunnitelmalomakkeella voisi olla enemmänkin ohjetta uuden henkilön perehdyttämiseen. Siinä voisi avata mitä se pitää sisällään, voisi olla vaikka liitteenä ot-

sikko, ja muutamalla ranskalaisella viivalla, että mitä siihen kannattaisi sisällyttää.”

Vastaja 1

”Opuksen pitäisi olla helposti luettavissa, ja sillä tavalla päivittäinen. Esimerkiksi toimitusjohtajan kirje tulee aika-ajoin, siellä viitataan ja painotetaan jotain kohtaa. Odotaisin vielä ylemmältä konsernin päästä, että sieltä saisi tulla enemmänkin käytännön tekemiseen liittyvää, aina ajan henkeen päivitetympää.” Vastaja 6

”Esimerkiksi Kasvun keinot on kokonaisuus, jossa on paljon kaikkienkokoisia keinoja, mutta jos sen opuksesta lukee yksin, se jää ehkä sanana ilmaan. Voisi olla perehdytystä, että käytäisiin vähän konkreettisemmin lävitse.” Vastaja 2

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Eettiset ratkaisut vaikuttavat suoraan tutkimuksen luotettavuuteen. Jotta tutkimus olisi luotettava, tulee tutkijan noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään käytäntöön kuuluu mm. haastateltavan suostumus haastattelulle riittävän tiedonsaannin jälkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 129-130.) Tutkimuksen aineiston käsittelyssä on erityisen tärkeää muistaa luotettavuus sekä anonymiteetti. Julkistettavassa tiedossa pitää myös huomioida, ettei tutkittavien anonymiteetti paljastu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, sillä jokaiselle haastattelulle sekä niiden tallentamiselle on pyydetty haastateltavan suostumus. Haastattelijoiden identiteettiä on pyritty suojaamaan muotoilemalla haastatteluotteiden kieli neutraaliksi, jotta vastaajat eivät ole tunnistettavissa murrekielisten ilmaisuiden tai persoonallisten sanontojen perusteella. Vastaajien numerointi on myös muutettu siten, ettei vastaajien numeroista voi päätellä, missä järjestyksessä vastaajia haastateltiin. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös se, että tutkimuksen aikana ilmenneet virhekohdat on tuotu tutkimuksen tuloksissa esiin.

Yksityisyydensuojasta on säädetty Suomen laissa. Siinä on säädetty tietosuojasta, joka perustuu sekä tutkimusaineistojen suojaamiseen, luottamuksellisuuteen sekä julkaisuihin. Laki säättää myös henkilötietojen luottamuksellisesta säilyttämisestä vain haastateltavien luvalla. Henkilötiedoiksi luetaan kaikki sellaiset merkinnät, jotka mahdollistavat haastateltavien tunnistamisen. Tietoja saa säilyttää vain välttämättömän ajan, ja ne tulee hävittää huolellisesti, kun niiden säilyttäminen ei ole enää perusteltua. Säilyttämisen perusteena voi olla esimerkiksi aineiston analysointi. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan [www-sivut](http://www.tutkimuseettinen.fi).) Tutkimuksessa haastattelujen pohjalta saatuja tietoja on koko prosessin ajan säilytetty luottamuksellisesti hyviä eettisiä tapoja kunnioittaen, eikä haastateltavien henkilötietoja yhdistetä haastatteluista tehtyihin analyysihin. Tallenteet on säilytetty luottamuksellisesti koko sen ajan, kun ne ovat aineiston analysoinnin kannalta olleet tarpeellisia, jonka jälkeen ne tuhotaan.

Haastatteluun kuuluu sen tallentaminen. Tallennus mahdollistaa haastattelun sujumisen ilman katkoja, ja näin keskustelu voi sujua luontevasti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 92.) Tarkoituksena oli äänittää haastattelut ja säilyttää materiaali luottamuksellisesti. Kun aineistoa ei enää tarvittu, se on tuhottu. Sekä haastatteluihin, että haastattelujen tallen-

tamiseen pyydettiin haastateltavalta lupa. Jokainen haastateltava suostui haastatteluun, sekä tallentamiseen.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava kyseisten konttoreiden työntekijöiden kokemusten perusteella. Mikäli tutkimus suoritettaisiin Pankkiryhmän muissa toimipisteissä, voisivat vastaukset vaihdella eri konttoreiden osalta. Tutkimukseen osallistuneiden konttoreiden toimipisteet ovat alueellisesti lähellä toisiaan, joten tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä yhteenveto toiminta-ajatusten perehdyttämisen onnistumisesta kyseisten konttoreiden osalta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus rajattiin koskemaan toiminta-ajatusten perehdyttämistä uudelle työntekijälle, mutta koska monella haastateltavalla on Pankkiryhmästä jo vuosien kokemus, eivät haastateltavat osanneet erotella työsuhteen alun perehdyttämistä ja työn mukana tuomaa oppimista toisistaan. Vaikka haastateltavat muistivat tapoja, joilla Pankkiryhmän toiminta-ajatuksia on työsuhteen alussa perehdytetty, antaa tutkimus enemmän tietoa siitä, miten toiminta-ajatuksia on koko työuran aikana sisäistetty.

8.1 Toiminta-ajatusten perehdyttämisessä onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli yrityksen toiminta-ajatusten välittyminen työntekijöille perehdyttämisen avulla. Haastattelun alussa 3 vastaajaa osasivat nimetä yrityksen toiminta-ajatuksia nimeltä, loput 7 osasivat kuvailla mitä toiminta-ajatuksiin kuuluu.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemusten pohjalta, miten toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on onnistuttu. Kokemukset perehdyttämisen onnistumisesta ovat työntekijöiden kokemusten pohjalta vaihtelevia, ja toiminta-ajatusten perehdyttämisen voidaan tulkita onnistuneen työntekijöiden osalta vaihtelevasti ja kohtalaisesti. Kaikilla työntekijöillä on jonkinlainen mielikuva siitä, millaisia asioita yrityksen

toiminta-ajatuksiin kuuluu, mutta kaikki yksittäiset toiminta-ajatuksot eivät olleet tuttuja. Vain kaksi kymmenestä työntekijää tiesi mistä yrityksen toiminta-ajatuksot löytyvät listattuna, loput muistivat mainittaessa. Tästä voidaan päätellä, ettei toiminta-ajatuksia ole käyty työssä myöhemmin lävitse. Tähän kuitenkin toivottiin muutosta, ja suuri osa vastaajista toivoi, että toiminta-ajatuksia tulisi käydä työssä myös juoksevasti läpi.

Työntekijöiden kertoman perusteella voidaan todeta, että yrityksen toiminta-ajatuksien perehdyttäminen on onnistunut vaihtelevasti, ja toiminta-ajatuksien perehdyttämistä voisi yrityksessä kehittää. Työntekijöillä itsellään oli yhteneviä näkemyksiä siitä, millä tavoin perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Kehityskohteista esiin nousivat toiminta-ajatuksien ajantasaisuus sekä niiden sisällön päivittäminen, perehdyttämismateriaalien selkeämpi sijainti sekä aiheen runsaampi läpi käyminen yhdessä ajoittain.

Henkilökunnan tietämys yrityksen toiminta-ajatuksista pohjautuu pääosin tekemisen myötä tulleeeseen kokemukseen ja asioiden havainnointiin, ei niinkään toiminta-ajatuksien perehdyttämiseen. Vaikka kaikki vastaajat eivät olleet täysin tietoisia mitä yritys on toiminta-ajatuksien sisään listannut, vastaajat antoivat useimpiin toiminta-ajatuksiin esimerkkejä, jotka kertoivat heidän tunnistavan toiminta-ajatuksot käytännön työssä. Osa toiminta-ajatuksista on toiminnassa tiedostettu, vaikka tarkkaa nimitystä toiminta-ajatukselle ei jokaisen kohdalla osattu antaa. Vaikka työntekijät kokivat, ettei heitä oltu perehdytetty Pankkiryhmän toiminta-ajatuksiin riittävästi, osasivat he pääosin nostaa toiminta-ajatuksista esiin samoja asioita, joita yritys on listannut toiminta-ajatuksien alle. Tästä voidaan todeta, että vaikka itse perehdyttäminen ei työntekijöiden kokemusten pohjalta suurimmaksi osaksi ollut onnistunutta, ovat toiminta-ajatuksien pääpiirteet tulleet työn kautta tutuiksi.

Henkilökunta tulkitsee yrityksen toiminta-ajatuksia oman työnkuvansa näkökulmista, ja samojen asioiden parissa työskentelevien ihmisten vastauksista löytyy yhteneväisyyksiä. Toiminta-ajatuksista nousi esiin useita eri näkökulmia, joista aiheita voi lähestyä.

Työntekijät osasivat pääosin antaa moninaisia esimerkkejä siitä, miten yrityksen toiminta-ajatuksot näkyvät käytännön työssä. Työntekijät tukeutuvat toiminta-ajatuksiin tietoisesti usein päätöksentekotilanteissa sekä työtehtäviä priorisoidessa. Opinnäytetyössä ilmenee ajoittain myös tilanteita, joissa toiminta-ajatuksot eivät näy tai toteudu. Toimin-

ta-ajatusten toteutumattomuus nousee usein esiin epäsuotuisissa tilanteissa, tai kehittämiskohteissa, esimerkiksi henkilökunnan vaihtuvuus sekä resurssien tarve.

Yrityksen toiminta-ajatuksilla on merkitystä jokaisen vastaajan työssä. Toiminta-ajatuksilla on ollut merkitystä työpaikan valintaan yli puolella työntekijöistä, ja jokaisen vastaajan kohdalla niillä on ollut vaikutusta työpaikan pysyvyyteen. Osalla vastaajista juuri yrityksen toiminta-ajatuksiset ovat olleet syy, miksi ovat aiemmin halunneet vaihtaa työpaikkaa. Toiminta-ajatuksiset koetaan keskeiseksi osaksi työviihtyvyyttä ja työtyytyväisyyttä, keskeisimpinä asioina esiin nostettiin hajautettu malli, monipuolinen työnkuva sekä itsenäinen päätöksenteko. Vaikka työntekijöiden perehdyttämisessä voidaan katsoa olevan kehitettävää, suhtautuvat työntekijät yrityksen toiminta-ajatuksiin todella positiivisesti, ja mieltävät ne tärkeäksi osaksi työtään.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyö tavoitteena oli tehdä haastattelututkimus yrityksen toiminta-ajatusten perehdyttämisen onnistumisesta. Tutkimuksen edistymisen myötä havaitsin haasteeksi, ettei osalle haastattelukysymyksille oltu asetettu selkeitä vastausvaihtoehtoja, jolloin tulosten tulkinta olisi ollut yksinkertaisempaa. Haastatteluista saadut tulokset edustavat kokonaisuutta, joka on tulkittu kunkin työntekijän antamien vastausten perusteella. Yksittäisten työntekijöiden kannat tulevat esiin tulosten yhteydessä olevista haastatteluotteista. Analysoidessani tuloksia aloin pohtia, olisiko haastatteluja pitänyt pohjustaa kertomalla toiminta-ajatuksista tarkemmin. Kaikissa haastatteluissa oli huomattavissa kaava, jonka mukaan ensimmäisiin toiminta-ajatuksiin vastaaminen tuntui kankeammalta, kuin viimeisiin toiminta-ajatuksiin. Ensimmäisenä toiminta-ajatuksena ollut *Hajauttaminen* tuntui vastausten perusteella toiminta-ajatuksista vaikeimmalta. Tämä voi johtua sekä toiminta-ajatuksen tietämättömyydestä, sekä siitä, ettei vastaajilla vielä tässä kohtaa ollut kokemusta siitä, millaisia kysymyksiä toiminta-ajatuksista esitetään.

Yksi yrityksen toiminta-ajatuksista oli alusta saakka kirjoitettu väärin. Toiminta-ajatus *Laatua arjen asiointiin* on aluksi kirjoitettu virheellisesti *Laatua arjen asioihin*. Vaikka toiminta-ajatuksessa sattunut muotovirhe on pieni, on sillä saattanut olla pientä vaikutusta vastauksiin, jotka kyseisestä toiminta-ajatuksista kerättiin. Virhe huomattiin vasta opinnäytetyötä viimeistellessä. Haastateltaville kysymykset esitettiin virheellisessä muodossa, joten tällä on saattanut olla vaikutusta vastausten tarkkuuteen. Toisaalta työntekijöiden kuvaukset kyseisestä toiminta-ajatuksista vastaavat yrityksen kuvauksia, ja asiasta voidaan päätellä myös, ettei toiminta-ajatus ollut nimeltään riittävän tuttu, jotta vastaajat olisivat huomanneet asian.

Tutkimusjoukon laajuus sekä tutkimustapa osoittautuivat aiheelle oikeiksi. Pankkiryhmän haastateltujen työntekijöiden vastausten perusteella muodostui laaja kokonaisuus lukuisine esimerkkeineen. Teemahaastattelumalli oli aiheelle toimiva, sillä jokaisessa haastattelussa nousi esiin tarve esittää tarkentavia kysymyksiä. Mikäli opinnäytetyössä olisi käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, ei tutkimuksessa olisi luultavasti noussut asioita esiin yhtä monipuolisesti.

Haastattelukysymyksillä saatiin kattavat vastaukset kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä esiin nousi myös ennalta suunnittelemattomia asioita. Yhteenvetona voisin todeta, että loppujen lopuksi tutkimus on mielestäni onnistunut.

Vaikka Pankkiryhmän toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on mielestäni kehittämisen varaa, on työntekijöiden asenne Pankkiryhmää sekä toiminta-ajatuksia kohtaan todella positiivinen. Tähän kiteytyy hyvin toiminta-ajatusten merkitys. Mikäli työntekijät eivät koe toiminta-ajatuksia omakseen, eivät ne tule koskaan siirretyksi käytäntöön. Kun työntekijät pitävät toiminta-ajatuksia arvossa, on heidän helppo siirtää toiminta-ajatukset sanoista tekoihin, ja viedä yritys kohti tavoiteltua menestystä. Loppujen lopuksi, yritys on juuri niin vahva, kuin omat työntekijänsä.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: AMACOM.

Chaffey, D. 2015. Digital business and e-commerce management – Strategy, implementation and practice. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum: Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Järvinen, R., Rosti, P. & Ylikoski, T. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja Vakuutuskeskus.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Studies in business and economics 92.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Master Electricians Australia: Benefits of Digital Strategy [www-sivut](http://digital.masterelectricians.com). n.d. Viitattu 6.11.2017. <http://digital.masterelectricians.com>

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYPro.

Pankkiryhmän sisäinen opus toiminta-ajatuksista.

Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. 2005. Arvot, moraali ja yhteiskunta: sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemen www-sivut. Viitattu 7.2.2017. <http://www.puohiniemi.fi>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut. 2014. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. Viitattu 11.5.2017. <http://www.tenk.fi>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua, verkkojulkaisu. Viitattu 2.4.2017. <https://ttk.fi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita: Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD- Books on Demand.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

LIITE 1

Olen Jasmin Schönroos ja opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden puolella myyntiä ja markkinointia. Teen opinnäytetyötä aiheesta, miten yrityksen toiminta-ajatusten perehdyttäminen on onnistunut.

Niin organisaation kuin työntekijöidenkin kannalta olisi tärkeää, että kaikki tietäisivät mitä toiminta-ajatuksia Pankkiryhmällä on, ja miten niitä voisi hyödyntää käytännön työssä. Tämän vuoksi tutkin, miten Pankkiryhmän toiminta-ajatusten perehdytyksessä on onnistuttu. Tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten toiminta-ajatusten perehdytyksessä on onnistuttu.

Kerään tutkimuksen aineiston haastattelemalla yrityksen työntekijöitä yksitellen ja tallentamalla haastattelut. Äänitteitä käytetään apuna haastattelujen taltioimisessa ja haastattelujen jälkeen suorittamassani mahdollisimman tarkassa auki kirjoittamisessa. Äänitteitä käsitellään luottamuksellisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan, ja työn valmistuttua äänitteet tuhoetaan tarpeettomina. Haastattelut suoritetaan niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Nimiä ei liitetä haastateltavien äänitteisiin tai haastattelujen auki kirjoitettuihin materiaaleihin. Haastateltavien nimet eivät tule ilmi haastattelumateriaaleista. Peruskysymysten avulla pyritään ikää, kokemusta ja työsuhteen pituutta kysellessä pyritään tekemään vastauksista vertailukelpoisia. Vastaukset kirjoitetaan auki niin, ettei haastateltavan henkilöllisyys ilmene vastausten kirjoitustyylistä. Haastattelujen tarkoituksena ei ole testata yksittäisten työntekijöiden osaamista yrityksestä, vaan saada yleiskuva siitä, onko perehdytys Pankkiryhmä X:n toiminta-ajatuksista onnistunut.

Kiitän avustasi!

LIITE 2

HAASTATTELULOMAKE

1. Taustat

Kertoisitko vähän itsestäsi,

- Minkä ikäinen olet?
- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Kuinka pitkältä ajalta sinulla on pankkialan kokemusta?
- Kuinka kauan olet työskennellyt tässä Pankkiryhmissä?

2. Yrityksen toiminta-ajatukset

- Mitä sinulle tulee mieleen sanoista yrityksen toiminta-ajatukset?
- Millä tavoin niitä on käyty perehdyttämisessä läpi?

Käydään seuraavaksi yksitellen läpi kaikki toiminta-ajatukset, ja katsotaan mitä niistä nousee mieleen:

○ **Hajauttaminen**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Hajauttaminen* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

○ **Konttori on pankki**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Konttori on pankki* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

○ **Tyytyväisemmät asiakkaat**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Tyytyväisemmät asiakkaat* näkyy käytännössä?

- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

- **Laatua arjen asioihin**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Laatua arjen asioihin* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

- **Pienemmät kulut**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Pienemmät kulut* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

- **Vakaa talous**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Vakaa talous* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

- **Kasvun keinot**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Kasvun keinot* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

- **Pitkäjänteisyys**

- Mitä tällä toiminta-ajatuksella mielestäsi tarkoitetaan?
- Miten *Pitkäjänteisyys* näkyy käytännössä?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain sellaista tilannetta, missä tämä toiminta-ajatus ei näy tai toteudu?

Nyt ollaan käyty kaikki toiminta-ajatuksesi läpi:

- Mikä näistä toiminta-ajatuksista tuntuu sinulle erityisen tärkeältä, perustele?
- Miten toiminta-ajatusten perehdyttämisessä on mielestäsi onnistuttu?
- Millainen perehdyttämistapa mielestäsi sopisi toiminta-ajatusten perehdyttämiselle parhaiten?
- Minkälainen merkitys näillä toiminta-ajatuksilla on sinun työssäsi?
- Ovatko toiminta-ajatuksien vaikuttaneet työpaikkasi valintaan?
- Entä pysyvyyteen?
- Tuleeko mieleen jotain kehitysehdotusta tai ideaa toiminta-ajatuksiin liittyen?